

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ**

| | |
|----------------|---------------------------------------|
| ННІ/факультет | <i>ННІ економіки та бізнес-освіти</i> |
| Кафедра | <i>Управління бізнесом</i> |
| Спеціальність | <i>073 Менеджмент</i> |
| Форма навчання | <i>заочна</i> |

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

| | | |
|-------------------|---|--------------------------------------|
| | <i>Толмач Світлани Анатоліївни</i> | |
| | <i>(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)</i> | |
| на тему | <i>Управління конкурентними перевагами комерційного банку</i> | |
| | <i>(повна назва теми)</i> | |
| за матеріалами | <i>АТ «ПУМБ»</i> | |
| | <i>(повна назва бази дослідження)</i> | |
| науковий керівник | <i>к.е.н., доцент</i> | <i>О.В. Неізнана</i> |
| | <i>(наук. ступінь, вчене звання)</i> | <i>(підпис) (прізвище, ініціали)</i> |

Робота допущена до захисту в ЕК

Протокол засідання кафедри

від 16.01.2026 р. № 5

Завідувач кафедри

_____ (підпис)

д.соц..н., професор

Г.І.Андрущенко

Наук. ступінь, вчене звання

Ініціали, прізвище

Кривий Ріг – 2026

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ**

| | |
|----------------|---------------------------------------|
| ННІ/факультет | <i>ННІ економіки та бізнес-освіти</i> |
| Кафедра | <i>Управління бізнесом</i> |
| Спеціальність | <i>073 Менеджмент</i> |
| Форма навчання | <i>заочна</i> |

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач кафедри _____ *Андрущенко Г.І.*
(підпис) (Прізвище, ініціали)
«26» жовтня 2025 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

1. Тема роботи _____ *Управління конкурентними перевагами комерційного банку*

Керівник роботи _____ *к.е.н., доцент О.В. Неізнана*

затверджені наказом закладу вищої освіти від «20» жовтня 2025 р. №721-ст

2. Строк подання здобувачем роботи до «12» січня 2026 р.

3. Зміст кваліфікаційної роботи, об'єкт, предмет та мета дослідження:

Розділ 1.

*ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БАНКУ*

Еволюція, сутність поняття та специфічні особливості конкурентоспроможності банку

Теоретичні підходи до управління конкурентоспроможністю банку

Методологічні засади оцінювання конкурентоспроможності банку

Розділ 2.

ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКУ

Характеристика АТ «ПУМБ» та тенденцій його розвитку

Оцінка фінансової позиції та дотримання нормативних показників АТ «ПУМБ»

Стратегічний аналіз факторів конкурентоспроможності АТ «ПУМБ»

Розділ 3.

*НАПРЯМИ ТА МЕТОДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ
ПЕРЕВАГАМИ АТ «ПУМБ»*

Об'єкт дослідження: процес управління конкурентоспроможністю АТ «ПУМБ»

Предмет дослідження: конкурентоспроможність банку

Мета кваліфікаційної роботи:

обґрунтувати передумови, напрями та методи вдосконалення стратегічного управління конкурентними перевагами АТ «ПУМБ»

5. Дата видачі завдання «26» жовтня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів МДР | Строк виконання етапів роботи | Відмітка керівника про виконання етапів (дата, підпис) |
|-------|---|-------------------------------|--|
| 1 | Підготовка розділу 1 | до 08.12.2025 р. | виконано |
| 2 | Підготовка розділу 2 | до 23.12.2025 р. | виконано |
| 3. | Підготовка розділу 3 | до 08.01.2026 р. | виконано |
| 4. | Підготовка вступу та висновків | до 10.01.2026 р. | виконано |
| 5. | Надання електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат | до 12.01.2026 р. | виконано |
| 6. | Доопрацювання роботи після перевірки на плагіат (у разі необхідності) | до 15.01.2026 р. | виконано |
| 4 | Отримання відгуку від наукового керівника та зовнішньої рецензії | до 15.01.2026 р. | виконано |
| 5 | Подання кваліфікаційної роботи на перегляд завідувачу кафедри | 16.01.2026 р. | виконано |
| 6 | Реєстрація завершеної кваліфікаційної роботи | 17.01.2026 р. | виконано |
| 7 | Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі | 18.01.2026 р. | |
| 8 | Підготовка до захисту в ЕК | до 19.01.2026 р. | |

Завдання підготував науковий керівник

_____ О.В. Неізвестна _____

— (підпис)

(прізвище та ініціали)

Завдання одержав

_____ С.А. Толмач _____

— (підпис)

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Толмач Світлана Анатоліївна. Управління конкурентними перевагами комерційного банку. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. Державний університет економіки і технологій. Кривий Ріг, 2026.

Кваліфікаційна робота магістра присвячена питанням теорії та практики управління конкурентоспроможністю, насамперед, конкурентними перевагами банку. В першому розділі роботи досліджено сутність конкурентоспроможності та конкурентних переваг банківської установи; теоретичні підходи до управління конкурентоспроможністю банку; розглянуто методологічні засади оцінювання конкурентоспроможності та конкурентних переваг банку.

У другому розділі роботи надано характеристику АТ «ПУМБ» та тенденцій його розвитку; проведено оцінку фінансової позиції та дотримання нормативних показників АТ «ПУМБ»; здійснено поглиблений аналіз якості кредитного та депозитного портфелів банку; надано оцінку ефективності управління ризиками та факторів конкурентоспроможності АТ «ПУМБ».

У третьому розділі запропоновано рекомендації з вдосконалення стратегічного управління конкурентними перевагами банку АТ «ПУМБ» на основі інтегральної рейтингової оцінки; визначено напрями посилення технологічного розвитку АТ «ПУМБ» на основі впровадження FinTech та Штучного інтелекту; запропоновані рекомендації з посилення конкурентних переваг АТ «ПУМБ» на основі стратегії вдосконалення клієнтського досвіду.

Ключові слова: конкурентоспроможність банку, конкурентні переваги, інтегральна рейтингова оцінка, клієнтський досвід, фінансова позиція банку.

ЗМІСТ

| | стор. |
|---|-----------|
| ВСТУП | 7 |
| Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БАНКУ | 11 |
| 1.1. Еволюція, сутність поняття та специфічні особливості конкурентоспроможності банку | 11 |
| 1.2. Теоретичні підходи до управління конкурентоспроможністю банку | 22 |
| 1.3. Методологічні засади оцінювання конкурентоспроможності банку | 30 |
| Висновки до розділу 1 | 41 |
| Розділ 2. ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКУ | 43 |
| 2.1. Характеристика АТ «ПУМБ» та тенденцій його розвитку | 43 |
| 2.2. Оцінка фінансової позиції та дотримання нормативних показників АТ «ПУМБ» | 53 |
| 2.3. Поглиблений аналіз якості кредитного та депозитного портфелів банку | 57 |
| 2.4. Оцінка ефективності управління ризиками АТ «ПУМБ» | 63 |
| 2.5. Стратегічний аналіз факторів конкурентоспроможності АТ «ПУМБ» | 69 |
| Висновки до розділу 2 | 76 |
| Розділ 3. НАПРЯМИ ТА МЕТОДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ АТ «ПУМБ» | 80 |
| 3.1. Рекомендації з вдосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю банку АТ «ПУМБ» на основі інтегральної рейтингової оцінки | 80 |
| 3.2. Напрями посилення технологічного розвитку АТ «ПУМБ» на | 97 |

| | |
|---|------------|
| основі впровадження FinTech та Штучного інтелекту | |
| 3.3. Рекомендації з посилення конкурентних переваг АТ «ПУМБ» на основі стратегії вдосконалення клієнтського досвіду | 107 |
| Висновки до розділу 3 | 124 |
| ВИСНОВКИ | 129 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 138 |
| ДОДАТКИ | 149 |

ВСТУП

Управління конкурентоспроможністю банку є однією з ключових проблем сучасної фінансової науки та практики. Конкурентоспроможність банку визначає його здатність ефективно функціонувати на фінансовому ринку, забезпечувати довіру клієнтів, залучати ресурси та підтримувати стійкість у кризових умовах. Вона є фундаментом для довгострокового розвитку, оскільки охоплює фінансові показники, якість управління ризиками, інноваційність технологій та репутаційний капітал. В умовах глобалізації, цифрової трансформації та зростання системних ризиків банки стикаються з необхідністю постійного вдосконалення своїх бізнес-моделей, щоб зберігати стабільність і привабливість для клієнтів та інвесторів.

Проблематика дослідження не втрачає своєї актуальності і на додаток зумовлена такими чинниками: по-перше, регуляторними викликами, оскільки впровадження стандартів CSRD/ESRS у Європі та адаптація українського ринку до нових вимог підвищують значення системного управління конкурентоспроможністю; по-друге, технологічним викликами, оскільки розвиток фінтеху, мобільного банкінгу та автоматизації створює нові моделі конкуренції, де традиційні банки змушені змагатися з небанківськими фінансовими інститутами; по-третє, макроекономічними та геополітичними факторами, зокрема війна, економічна нестабільність та системні ризики в Україні актуалізують потребу у стійких механізмах управління конкурентними перевагами. Саме тому дослідження управління конкурентоспроможністю комерційного банку має не лише теоретичне, але й практичне значення. Воно сприяє формуванню стратегій адаптації до нових викликів, підвищенню фінансової стійкості та інтеграції українського банківського сектору у європейський фінансовий простір.

Дослідженню сутності поняття та стратегії конкурентоспроможності банку, чинникам посилення управління конкурентоспроможністю банку в

сучасних умовах присвячені праці українських науковців, зокрема Вовчак, О. Д., Руцишин, Н. М., Андрейків, Т. М., Гребеник, Н. В., Версаль, Н. М., Мельник К. М., Неізвєстної О.В., Щербатюк О. М., Кузьо Н.Є., Косар Н.С., Питуляк Н.С. та багатьох інших дослідників. Багато праць присвячено сучасним трендам а саме впливу цифровізації на коенкурентоспроможність банків, що представлено в працях таких науковців як Смирнова В. П., Коваль Р. А., Бондаренко Т. І., Дьяконова, І. М., Дячун, К. І., Кузнєцова, А. Я., Петренко, В. О. та інших дослідників.

Однак, не дивлячись на численні публікації, все ще не вирішеними є питання імплементації досвіду цифровізації у операційну модель конкретного банку, визначення правильних метрик для рейтингового оцінювання фінансової позиції банку, розширення напрацювань щодо адаптації досвіду конкурентів у напрямках співпраці і вдосконалення клієнтського досвіду, впровадження нових банківських продуктів та підвищення коенкурентоспроможності на основі вдосконалення стратегії розвитку банку.

Мета дослідження – обґрунтувати передумови, напрями та методи вдосконалення стратегічного управління коенкурентними перевагами АТ «ПУМБ».

Предмет дослідження – коенкурентоспроможність банку. Об'єкт дослідження – процес управління коенкурентоспроможністю АТ «ПУМБ».

Для досягнення поставленої мети необхідно розв'язати наступні завдання:

дослідити еволюцію, сутність поняття та специфічні особливості коенкурентоспроможності банку;

обґрунтувати теоретичні підходи до управління коенкурентоспроможністю банку;

визначити методологічні засади оцінювання коенкурентоспроможності банку;

надати характеристику АТ «ПУМБ» та тенденцій його розвитку;

провести оцінку фінансової позиції та дотримання нормативних показників АТ «ПУМБ»;

здійснити поглиблений аналіз якості кредитного та депозитного портфелів банку;

надати оцінку ефективності управління ризиками АТ «ПУМБ»;

здійснити стратегічний аналіз факторів конкурентоспроможності АТ «ПУМБ»;

запропонувати рекомендації з вдосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю банку АТ «ПУМБ» на основі інтегральної рейтингової оцінки;

з урахуванням «кращих практик» українських та іноземних банків визначити напрями посилення технологічного розвитку АТ «ПУМБ» на основі впровадження FinTech та Штучного інтелекту;

запропонувати рекомендації з підвищення конкурентоспроможності АТ «ПУМБ» на основі стратегії вдосконалення клієнтського досвіду.

Інформаційну основу дослідження складають відповідні законодавчі та нормативні документи, офіційні статистичні матеріали, аналітичні матеріали провідних міжнародних та українських банків, експертні та фахові публікації за темою дослідження, фінансова та нефінансова звітність АТ «ПУМБ», інші ресурси мережі Internet.

Методи дослідження – загальнонаукові – аналіз, синтез, узагальнення, групування, трендовий аналіз, компаративний аналіз, методи дескриптивного та графічного аналізу.

Практичну цінність роботи складають пропозиції щодо удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю банку АТ «ПУМБ» на основі інтегральної рейтингової оцінки та стратегії поліпшення управління клієнтським досвідом.

Результати дослідження пройшли апробацію шляхом участі у написанні тез доповідей (у співавторстві) на X Всеукраїнській науково-практичній конференції «Трансформація національної моделі фінансово-

кредитних відносин: виклики глобалізації та регіональні аспекти», 5 грудня 2025 р., ДВНЗ «Ужгородський національний університет», м. Ужгород, Україна, тема доповіді: «Цифровізація як чинник конкурентоспроможності комерційного банку».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БАНКУ

1.1. Еволюція, сутність поняття та специфічні особливості конкурентоспроможності банку

Поняття конкурентоспроможності банку є центральним елементом як фінансової теорії, так і стратегічного управління. Конкурентоспроможність як економічна категорія характеризує здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати на ринку, утримувати або посилювати свої позиції порівняно з іншими учасниками, забезпечуючи при цьому задоволення потреб споживачів та досягнення власних стратегічних цілей. У найширшому розумінні конкурентоспроможність відображає здатність інституції створювати цінність, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, формувати унікальні переваги та підтримувати стійкий економічний розвиток за умов ринкового суперництва.

Розуміння сутності конкурентоспроможності банку охоплює здатність фінансової установи не лише виживати та виконувати свої зобов'язання, але й ефективно нарощувати ринкову частку та генерувати стійкий прибуток у динамічному конкурентному середовищі. Однак, незважаючи на його критичне значення, у наукових колах триває глибока полеміка щодо його уніфікованого визначення, методів оцінки та чітких концептуальних меж. Зокрема, аналіз наявних джерел показує, що на сьогодні у наукових колах відсутнє єдине і однозначне визначення поняття «конкурентоспроможність банку». Так, Антощенкова В.В. виводить поняття «конкурентоспроможності» з поняття «конкуренції» та зазначає, що конкуренція ведеться заради максимізації прибутку [1, С.85]. Золотарьова О. В., Гура С. О. акцентують увагу на розумінні конкурентоспроможності банку як системи відносин,

зокрема з «формування, розвитку та утримання, нарощування та реалізації конкурентних переваг на ринку банківських продуктів і послуг за рахунок виявлення та використання його внутрішніх і зовнішніх можливостей для досягнення поставлених цілей» [13, С.35]. Литовченко М. О., Татяніна С. М. зупиняються на іншому аспекті конкурентоспроможності – *продуктовому* – і характеризують конкурентоспроможність банку як здатність забезпечити виробництво послуг, більших за кількістю та кращих за якістю, ніж інші банки, в умовах ефективного застосування конкурентного потенціалу, нарощування наявних і створення нових конкурентних переваг при найменших витратах на одиницю послуг, що надаються» [26, С.428]. Підтримують цю позицію Вядрова І. М., Морозов М. В., які *розглядають конкурентоспроможність банку як інтегральну характеристику, яка відобразить реальні та потенційні можливості банку створювати та просувати на ринок конкурентоспроможні продукти та послуги, що відповідають усім вимогам клієнтів, займати й утримувати стійкі позиції на ринку банківських послуг* [5, С.326].

Неізнана О.В. наголошує на комплексності поняття і вказує, що «це комплексна, інтегрована характеристика його діяльності, яка, відображаючи *ступінь успішності функціонування банку на конкурентному ринку за збереження та розширення його ринкових позицій, передбачає спроможність ефективно використовувати ресурси та отримувати, за умови помірної ризику, прибуток у розмірі, не нижче, ніж відповідний показник конкурентів*» [29, С.209]. Кузьо Н.Є., Косар Н.С., Питуляк Н.С. також наголошують на комплексності поняття, зокрема вважають, що вона «виступає комплексною та інтегрованою характеристикою діяльності банківської установи, що відображає міру успішності її функціонування в конкурентному середовищі, забезпечуючи *збереження та розширення позицій банку на ринку. Конкурентоспроможний банк може ефективно використовувати власні ресурси, отримуючи заплановану величину прибутку*» [22]. Підтримують цю позицію Коваленко В.А. зі співавторами, які вказують, що

«конкурентоспроможність будь-якої фінансової установи можна визначити як комплексну порівняльну характеристику, що відображає рівень переваг сукупності показників ефективності, що визначають успіх на певному сегменті банківського ринку протягом певного періоду часу відносно показників конкурентів» [19, С.5].

В свою чергу Кахович О.О., Лисенко В.Р. акцентують увагу на *міжнародному аспекті* конкурентоспроможності банку у глобалізованому середовищі визначають її як таку, що «пов'язана із здатністю ефективної реалізації можливостей банку зі створення конкурентоспроможних продуктів і надання послуг, а також його можливістю нівелювати загрози глобалізованого ринку» [16, С.140].

Крім того, розширюючи власний підхід, Золотарьова О. В., Гура С. О. наголошують на *динамічному характері* конкурентоспроможності і зазначають, що «її зміна в часі обумовлена як зовнішніми, так і внутрішніми факторами, значна частина яких може розглядатися в якості керованих параметрів» [13, С.36].

Аналіз фахових публікацій показує, що наукова полеміка щодо конкурентоспроможності банку значною мірою ґрунтується на спробах провести чіткий кордон між цією динамічною категорією та статичними або захисними характеристиками, такими як ліквідність та стійкість. *Ліквідність банку*, яка у трактуванні багатьох економістів описується як здатність банку забезпечити своєчасне виконання своїх грошових зобов'язань, є фундаментальним показником фінансового здоров'я. Вона визначається балансом між строками та сумами погашення активів та зобов'язань [2, 26]. Однак, загальна відсутність консенсусу щодо її визначення свідчить про глибоку проблему вимірювання. Якщо банківська ліквідність, як передумова операційної діяльності, залишається теоретично розмитою, то концепція конкурентоспроможності, яка повинна інтегрувати ліквідність, прибутковість і ризику, автоматично стає ще більш дискусійною. Полеміка полягає в тому,

чи може банк, який має високу ліквідність, але низьку прибутковість, вважатися конкурентоспроможним, і навпаки [2, 52].

Однією з найбільш гострих суперечок є розмежування конкурентоспроможності та *стійкості (резильєнтності) банку*. Стійкість у трактуванні деяких дослідників визначається як «здатність банку функціонувати, реалізовувати свої цілі й завдання, виконувати обов'язки перед клієнтами в умовах настання економічних шоків та кризових явищ» [61, 63]. Оцінка стійкості традиційно включає оцінку якості активів та достатності капіталу. Стійкість є захисною, статичною характеристикою, спрямованою на збереження status quo та мінімізацію втрат. На противагу думці про те, що стійкість є кінцевою метою, академічний аналіз доводить, що стійкість є лише необхідною, але недостатньою умовою для довгострокової конкурентоспроможності [2]. Банк може бути надзвичайно стійким, підтримуючи високі буфери капіталу та мінімізуючи ризики, але при цьому демонструвати низьку конкурентоспроможність, оскільки він нездатний до інновацій, не залучає нових клієнтів і поступово втрачає ринкову частку через консервативну політику. Це створює динамічну напругу між двома концепціями. Конкурентоспроможність вимагає агресивного, динамічного зростання та інновацій, що неминуче підвищує операційний ризик. Стійкість вимагає консервативного управління ризиками та збереження буферів. Наукова полеміка тут концентрується на пошуку оптимальної точки, де *агресивна стратегія зростання (конкурентоспроможність) не підриває фундаментальну стійкість банку, необхідну для системної фінансової стабільності* [2, 4, 9, 61].

На додаток до вищенаведеного, якщо конкурентоспроможність не може бути визначена лише через стійкість, тоді ключовим елементом її оцінки стають показники ефективності, зокрема маржинальні показники. Проте їхня інтерпретація також є предметом суперечностей.

Існують і розбіжності у поглядах на методах та критеріях оцінювання конкурентоспроможності. Так, сучасні українські дослідники часто у

трактуванні конкурентоспроможності відходять від простої частки ринку на користь комплексних критеріїв, що ставлять за мету максимізацію інтегральних показників або порівняння відносних метрик. Зокрема, Іваненко О. В. та Шаринін Е. А. стверджують, що висока конкурентна позиція банку досягається за умов максимізації інтегрального показника, який вони пропонують використовувати [15, С.45]. А Смирнова В. П. та Коваль Р. А. у трактуванні конкурентоспроможності застосовують матричний метод, де вона визначається через відносні значення таких показників як «відносна частка ринку; відносна доходність активів; відносний темп зростання цих показників» [46]. Золотарьова О. В., Гура С. О. пропонують оцінювати конкурентоспроможність на основі комплексної рейтингової оцінки її позиції на даному ринку [13, С.36].

Як бачимо, академічна полеміка щодо визначення конкурентоспроможності банку не є проблемою формулювання єдиної фрази, а глибоким методологічним конфліктом між різними школами думки: пруденційним регулюванням, орієнтованим на стійкість, та ринковим менеджментом, орієнтованим на ефективність і прибутковість.

Таким чином, у контексті проведеного дослідження фахових публікацій конкурентоспроможність банку найбільш точно може бути визначена як *здатність фінансової установи досягати стійкої конкурентної переваги шляхом оптимального поєднання агресивного, орієнтованого на зростання управління та пруденційної, резильєнтної фінансової політики.*

Дослідження показують, що у традиційному економічному дискурсі конкурентоспроможність розглядається крізь призму поєднання внутрішніх можливостей організації та зовнішніх вимог ринку. Вона передбачає наявність сукупності ресурсних, технологічних, організаційних, управлінських і маркетингових характеристик, що формують здатність суб'єкта ефективно реагувати на конкурентні тиски. Ключовими компонентами конкурентоспроможності є такі, що формують базу та надбудову (рис.1.1).



Рис.1.1. Ключові складові конкурентоспроможності банку

Джерело: побудовано автором за [2, 4,5]

Таким чином, конкурентоспроможність має *інтегральний характер і виступає результатом взаємодії як внутрішньої ефективності, так і зовнішньої відповідності ринковим вимогам.* У трактуванні сучасних науковців конкурентоспроможність - це не статичний стан, а *динамічний вектор, спрямований на максимізацію інтегральної оцінки позиції банку на ринку* через підвищення відносної ефективності та зростання.

Проведене дослідження показує, що конкурентоспроможність банку майже тотожна конкурентоспроможності підприємства, оскільки обидва типи суб'єктів діють на ринку, пропонують продукти або послуги, покликані задовольнити потреби споживачів, і прагнуть отримати економічний результат.

Водночас між ними існують як спільні риси, так і суттєві відмінності, що обумовлені специфікою діяльності банків як фінансових посередників (табл.1.1). На підставі досліджень можна виділити спільні риси та відмінності у характеристиках конкурентоспроможності для підприємства та для банку. До *спільних рис* можна віднести такі:

- ринкова природа: і підприємства, і банки беруть участь у конкурентній боротьбі та взаємодіють із конкурентними силами;
- орієнтація на клієнта: здатність задовольнити потреби споживачів визначає ринкову позицію обох типів інституцій;

• важливість ресурсного потенціалу та інноваційності: обидва суб'єкти потребують ефективного управління ресурсами, технологічного оновлення та розвитку компетенцій для підтримання конкурентних переваг.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика конкурентоспроможності банку та підприємства

| Критерій | Підприємство (загальне) | Комерційний банк (специфіка) |
|----------------------------|---------------------------------|---|
| Продукт/послуга | Товари, виробничі послуги | Фінансові послуги, кредити, депозити |
| Якість | Технічні характеристики, сервіс | Надійність, швидкість транзакцій, безпека |
| Ціна | Вартість продукції | Процентні ставки, комісії |
| Інноваційність | Нові технології, модернізація | Fintech, мобільний банкінг |
| Репутація | Бренд, відгуки клієнтів | Довіра, прозорість, регуляторна відповідність |
| Організаційна ефективність | Виробничі процеси, логістика | Ризик-менеджмент, управління активами |
| Доступність | Канали збуту | Відділення, банкомати, онлайн-канали |

Джерело: побудовано автором за [1,2, 5, 16,18]

Відмінності між конкурентоспроможністю банку та підприємства зумовлені декількома фундаментальними чинниками:

1. Продуктом банку є фінансова послуга, яка має нематеріальний, високоризиковий та довірчий характер; на відміну від цього, підприємства частіше пропонують матеріальні або змішані продукти.

2. Банк працює у високорегульованому середовищі, де конкуренція значною мірою обмежена нормативними вимогами, стандартами нагляду та бар'єрами входу.

3. Роль довіри, оскільки для підприємств репутація важлива, але для банку вона є ключовим активом, що визначає доступ до ресурсів і здатність залучати депозити.

4. Інакша структура ризиків, зокрема банківська діяльність пов'язана з кредитним, ринковим, ліквідним, процентним та операційним ризиками, які прямо впливають на конкурентоспроможність, чого не можна стверджувати у однаковій мірі щодо підприємств нефінансової сфери.

5. Системна значущість банку, оскільки банк є учасником платіжної системи та фінансової інфраструктури, що робить його конкурентоспроможність критично важливою не лише для власників, а й для економіки загалом.

Слід наголосити, що конкурентоспроможність фінансового інституту формується під впливом специфічних характеристик, притаманних саме банківській діяльності. Серед ключових специфічних особливостей необхідно виокремити такі найбільш важливі.

а) Довіра як основний інтегральний актив.

Жодна інша галузь економіки не залежить від довіри настільки, як банківська. Рівень довіри визначає здатність банку залучати депозити, укладати угоди, розширювати клієнтську базу та забезпечувати стабільність пасивів. Порушення довіри веде до відтоку ресурсів (bank run), що може поставити під загрозу життєздатність установи. Таким чином, репутаційний капітал, прозорість, надійність та дотримання регуляторних стандартів формують потужний блок конкурентоспроможності банку [18, 22].

б) Регуляторно-правове середовище як бар'єр і стимул.

Конкурентна боротьба між банками значною мірою визначається дією регулятора. Вимоги щодо капіталу, ліквідності, структури активів і ризик-менеджменту встановлюють мінімальний рівень надійності та фактично створюють бар'єри входу. Порівняно зі звичайними підприємствами, банки мають меншу свободу у формуванні бізнес-моделі, але водночас отримують більшу довіру ринку завдяки регуляторному нагляду [2,18].

в) Значущість технологічного розвитку та цифровізації.

У сучасних умовах конкурентоспроможність банку значною мірою визначається рівнем цифрової трансформації: швидкістю обслуговування, зручністю мобільних застосунків, автоматизацією процесів, рівнем кібербезпеки та інтегрованістю ІТ-екосистеми [3,6,10-12]. Для банків технології - це не просто інструмент, а стратегічний ресурс, що здатен

радикально змінити конкурентні позиції (наприклад, за рахунок fintech-інновацій).

г) *Управління ризиками як ядро конкурентних переваг.*

Ризик-менеджмент виступає системоутворюючим елементом конкурентоспроможності банку. Ефективне управління кредитним, ринковим, операційним, комплаєнс- та кіберризиками підвищує стійкість банку, знижує ймовірність втрат та забезпечує стабільний фінансовий результат [21,31]. Це значно відрізняє фінансові інститути від підприємств, для яких управління ризиками, хоч і важливе, але не є настільки критичним елементом бізнес-моделі.

д) *Роль фінансової стійкості та ліквідності.*

Конкурентоспроможність банку неможлива без достатнього рівня капіталізації, запасу ліквідності та стійкості до шоків. В умовах високої невизначеності фінансова стійкість виступає ключовою умовою довіри та здатності банку виконувати свої зобов'язання перед клієнтами [26, 27]. Порівняно з підприємствами, для банку фінансова стійкість є не лише показником ефективності, а й базовою умовою існування.

е) *Якість обслуговування та клієнтоорієнтованість.*

Оскільки банківські послуги є стандартизованими, а ціна - регульованою ринком, основою конкурентних переваг дедалі частіше стає сервіс: зручність, швидкість, персоналізація, комплексність продуктів. Банки конкурують за досвід клієнта (customer experience), що особливо важливо для роздрібного сегмента [27-30].

Конкурентоспроможність банку має подвійний характер: з одного боку, вона базується на універсальних ринкових принципах, характерних для будь-якого підприємства; з іншого - визначається специфікою фінансового сектору, де ключовими детермінантами є *довіра, регулятивні вимоги, ризик-менеджмент і технологічність*. Саме поєднання цих чинників формує здатність банку ефективно функціонувати, залишатися стійким до зовнішніх

шоків і зберігати конкурентні позиції на висококонкурентному та динамічному фінансовому ринку.

Окремо слід зупинитися на таких сучасних факторах конкурентоспроможності як цифровізація, глобалізація та сталий розвиток.

Дослідження [9-12, 53, 56, 59] показують, що у XXI столітті конкурентоспроможність банків суттєво трансформується під впливом глобальних трендів - цифровізації, появи фінтеху, зміни поведінки споживачів та зростання ролі даних. Якщо класичні підходи трактували конкурентоспроможність як здатність підприємства забезпечувати вищу якість продукції чи послуг за оптимальною ціною, утримувати ринкову частку та генерувати прибуток. У сучасних умовах це поняття набуває багатовимірності: воно охоплює *інноваційний потенціал, цифрову зрілість, глобальну інтегрованість та соціально-екологічну відповідальність*.

Сучасні дослідження та експертні огляди сходяться на тезі: конкурентоспроможність банків дедалі менше визначається лише фінансовими метриками і дедалі більше - здатністю інтегрувати фінтех-рішення та ШІ в ключові бізнес-процеси. Структурні ефекти охоплюють цінову конкуренцію через платформи, скорочення витрат завдяки автоматизації, диференціацію продуктів за рахунок персоналізації, а також нові джерела доходів (API-економіка, «banking-as-a-service»). Емпіричні та оглядові роботи фіксують, що фінтех посилює тиск на маржу традиційних гравців, натомість успішна інтеграція ШІ (скоринг, антифрод, персоналізований маркетинг) покращує показники і якість ризику, зміцнюючи позиції банків у конкуренції з платформами та необанками [63].

Отже, цифровізація бізнес-процесів стала ключовим фактором конкурентних переваг.

- Індикатори цифрової зрілості: частка онлайн-операцій, рівень автоматизації, використання big data та штучного інтелекту.

- Підходи до оцінювання: цифрові KPI (time-to-market, кількість API-партнерств, проникнення мобільних сервісів), індекси інноваційності (Global Innovation Index) [76].

Таким чином, компанії та банки, що інтегрують fintech та AI-рішення, демонструють вищу ефективність ризик-менеджменту, персоналізацію послуг та зниження операційних витрат.

Глобалізація формує нові критерії конкурентоспроможності, пов'язані з інтеграцією у міжнародні ринки та відповідністю глобальним регуляторним рамкам. Тепер фінансові інститути оцінюються за здатністю відповідати вимогам Базельських угод, стандартів CSRD/ESRS, а також за рівнем інтеграції ESG-практик. Індикатори глобальної інтегрованості: доступ до міжнародних ринків капіталу, участь у глобальних ланцюгах вартості, відповідність міжнародним стандартам прозорості та звітності. Дослідження Європейського парламенту (2025) [62] та звіти IMF/World Bank [83-85] показують, що *конкурентоспроможність банків і компаній у глобальному середовищі* визначається не лише фінансовою стійкістю, а й *здатністю інтегруватися у міжнародні екосистеми*. Ще одним фактором конкурентоспроможності сучасного банку є *еколого-соціальна ефективність та врахування ESG-факторів у операційній та інвестиційній діяльності*. Сучасні підходи включають подвійну матеріальність та оцінку впливу бізнесу на довкілля і суспільство. Дослідження доводять, що інтеграція ESG підвищує довіру клієнтів і знижує вартість капіталу, що прямо впливає на конкурентні позиції компаній у глобальному середовищі [70].

Таким чином, в останнє десятиріччя конкурентоспроможність фінансових інститутів дедалі більше визначається не лише класичними показниками ефективності, а й здатністю адаптуватися до викликів цифрової економіки та глобалізації. Традиційні методи оцінювання - фінансові коефіцієнти, рентабельність, продуктивність - поступово доповнюються індикаторами інноваційності, цифрової трансформації, інтеграції у глобальні ланцюги вартості та відповідності міжнародним стандартам сталого розвитку.

1.2. Теоретичні підходи до управління конкурентоспроможністю банку

Поняття конкурентоспроможності пройшло тривалу еволюцію в економічній думці, відображаючи зміни в ринкових механізмах, характері конкуренції та структурі економіки. Можна виділити три основні теоретичні підходи: класичний, неокласичний та інституційний.

У межах класичної економічної теорії (А. Сміт, Д. Рікардо) конкуренція розглядається як природний регулятор ринку, що забезпечує ефективний розподіл ресурсів. Конкурентоспроможність трактувалася передусім через *здатність товаровиробника пропонувати продукцію з нижчими витратами* завдяки: поділу праці, абсолютним і порівняльним перевагам, досконалій конкуренції як умовно-ідеальному ринковому середовищу [56, 68]. У цьому підході важливу роль відіграють фактори виробництва та рівень витрат, а конкурентоспроможність фактично ототожнюється із собівартістю та ціною.

Неокласична економічна теорія (А. Маршалл, Л. Вальрас, пізніше Е. Чемберлін, Дж. Робінсон) розвиває поняття конкуренції через аналіз: структури ринку, поведінки підприємств, механізмів ціноутворення. Конкурентоспроможність розглядається як *здатність підприємства максимізувати корисність для споживача і підтримувати рівновагу за умов різних типів ринків* - від досконалої до монополістичної конкуренції. У цьому контексті акцент зміщується від витрат до цінності, якісних характеристик продукту, рівня сервісу та задоволення попиту [68].

Інституційна теорія (Т. Веблен, Дж. Коммонс, Д. Норт) підкреслює вплив інститутів, норм, правил, соціальних зв'язків та інфраструктури на конкурентоспроможність. У цьому підході вона трактується як результат взаємодії: формальних інститутів (законодавство, регуляторна політика), неформальних норм (бізнес-культура, етика), організаційних структур та ринку праці. Для фінансових інститутів інституційний підхід є особливо важливим, оскільки *регуляторні умови, стабільність фінансової системи,*

рівень довіри та прозорість ринку значною мірою визначають їх конкурентоспроможність [48]. Порівняння трьох базових теоретичних підходів до розуміння конкурентоспроможності - класичного, неокласичного та інституційного - дозволяє виявити їхню еволюційну логіку та теоретичну взаємодоповнюваність. Кожен із них формувався в певних економічних умовах та відображав домінантні механізми ринку свого часу, що зумовлює їхні переваги та обмеження (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Порівняльна таблиця підходів до трактування конкурентоспроможності

| Критерій порівняння | Класичний підхід | Неокласичний підхід | Інституційний підхід |
|---|--|--|---|
| Ключові представники | А. Сміт, Д. Рікардо | А. Маршалл, Л. Вальрас, Е. Чемберлін, Дж. Робінсон | Т. Веблен, Дж. Коммонс, Д. Норт |
| Основний об'єкт аналізу | Виробництво та витрати | Поведінка фірм і ринки | Інституції, правила, норми |
| Розуміння конкуренції | Природний механізм саморегуляції ринку | Ринкові структури та моделі конкуренції | Система формальних і неформальних інститутів, що формують ринкове середовище |
| Сутність конкурентоспроможності | Здатність виробляти дешевше завдяки перевагам у витратах | Здатність задовольняти потреби споживача та максимізувати корисність | Здатність ефективно функціонувати в певних інституційних умовах, використовуючи правила |
| Основні фактори формування конкурентоспроможності | Поділ праці, рівень витрат, порівняльні переваги | Якість, ціна, сервіс, інновації, попит | Якість регулювання, законодавство, довіра, бізнес-культура, договірні відносини |
| Роль держави та регуляторів | Мінімальна роль, ринок саморегульований | Вплив можливої недосконалості ринків, корекція державою | Висока роль регуляторів у створенні правил гри |
| Тип конкурентної переваги | Абсолютна або порівняльна перевага у витратах | Диференціація, продуктова цінність, оптимальна структура | Інституційна ефективність, здатність адаптуватися до правил та норм |
| Застосовність до банківського сектору | Обмежена: банки не виробляють товари, витрати не є ключовим фактором | Висока: банківські послуги оцінюються за ціною, якістю, сервісом | Дуже висока: банківська конкурентоспроможність сильно залежить від регуляцій, довіри, законів |
| Сильні сторони підходу | Простота, фундаментальність, акцент на продуктивності | Врахування поведінки споживача і ринкових особливостей | Урахування реальних умов ринку, включно з регуляторними та соціальними |
| Обмеження підходу | Недостатня увага до сервісу, інновацій та нематеріальних факторів | Недооцінення ролі інституцій, ризиків та культури | Складність вимірювання інституційних факторів, відсутність універсальної методики |

Джерело: узагальнено автором за [48,56,68]

На відміну від *класичного підходу*, який фактично ототожнює конкурентоспроможність із нижчими витратами виробництва й ґрунтується на моделі досконалої конкуренції, *неокласична концепція* значно розширює аналіз, зосередившись на поведінці фірм і диференціації продуктів. Якщо класики переважно розглядали конкуренцію як механізм автоматичної рівноваги, то неокласики підкреслюють її структурну різноманітність та взаємодію попиту й пропозиції. У цьому сенсі неокласичний підхід забезпечує ширший інструментарій для вивчення конкурентоспроможності банків, оскільки фінансові послуги, на відміну від матеріальних товарів, конкурують не стільки за ціною, скільки за сервісом, довірою та ціннісною пропозицією для клієнта.

Проте неокласичний підхід також має свої обмеження. На противагу йому, *інституційний підхід* враховує ті фактори, які неокласики схильні недооцінювати: формальні та неформальні правила гри, регуляторне середовище, правові норми, культурні та соціальні інститути. Якщо неокласична теорія передбачає, що ринок сам формує оптимальні умови конкуренції, то інституціоналісти наголошують на тому, що реальний ринок є результатом взаємодії держави, регуляторів та суспільних норм. Це особливо важливо для банківського сектору, де рівень конкурентоспроможності безпосередньо залежить від якості регулятивної інфраструктури, стабільності правової системи, стандартів розкриття інформації та довіри до фінансових інститутів [48].

Таким чином, інституційний підхід виходить за межі традиційного аналізу витрат або ринкової поведінки й розглядає конкурентоспроможність як системне явище, що формується на стику економічних, правових, організаційних і соціальних умов.

Водночас інституційний підхід має й низку слабких сторін. На відміну від класичного та неокласичного підходів, що оперують відносно чіткими та вимірюваними категоріями (витрати, ціни, попит, ринкова структура), інституційний підхід часто використовує складні й менш формалізовані

змінні. Це ускладнює розроблення універсальної методології оцінювання конкурентоспроможності банку в інституційному контексті. Крім того, він може надмірно акцентувати роль держави й недооцінювати внутрішню ефективність та інноваційність самого фінансового інституту [48].

У цілому можна стверджувати, що жоден із підходів не дає вичерпного пояснення феномену конкурентоспроможності, але кожен з них пропонує унікальну перспективу. Класичний підхід забезпечує фундаментальні економічні принципи й акцент на продуктивності; неокласичний - пояснює ринкову поведінку й роль споживача; інституційний - розкриває залежність конкурентоспроможності від ширшого соціально-економічного середовища. Їх взаємодоповнення формує багатовимірну аналітичну основу, яка є особливо актуальною для банківського сектору, що функціонує одночасно під впливом ринкових механізмів, регуляторних вимог і суспільної довіри.

Вивчення конкурентоспроможності саме комерційного банку в сучасній науковій традиції здійснюється через множину теоретичних підходів, кожен із яких висвітлює окремі аспекти формування та підтримання конкурентних переваг. Поєднання цих підходів дозволяє здобути цілісне розуміння феномену та розробити практично релевантні стратегії управління. Розглянемо детальніше зміст основних управлінських теорій та концепцій.

1. Ресурсно-орієнтований підхід (Resource-Based View, RBV): роль унікальних ресурсів і компетенцій банку.

Ресурсно-орієнтований підхід розглядає конкурентоспроможність як результат наявності та ефективного використання внутрішніх ресурсів і компетенцій, що є цінними, рідкісними, важко імітуютьсями та організаційно впорядкованими (VRI(O)-критерії). Для банківського сектору RBV набуває специфічного змісту: ключовими ресурсами є не лише фінансовий капітал, але й нефінансові активи - довіра клієнтів, бренд, людський капітал (експерти з кредитування, ризик-менеджменту, IT-спеціалісти), інформаційні ресурси (big data, аналітичні моделі), технологічна інфраструктура та ліцензії/дозволи, що створюють бар'єри для входу [25, 29].

У парадигмі RBV стратегія банку спрямована на ідентифікацію та розвиток ключових ресурсів, які генерують стійкі конкурентні переваги. Наприклад, унікальні аналітичні алгоритми кредитного скорингу або глибокі клієнтські дані дозволяють банку точніше оцінювати ризик і пропонувати персоналізовані продукти, що привертає цінні сегменти клієнтів. Сильними сторонами RBV є фокус на довгостроковій унікальності та внутрішній логіці створення переваг; недоліком - недостатня увага до зовнішньої динаміки ринку та інституційних обмежень, які можуть обмежувати реалізацію ресурсного потенціалу [54].

2. Процесний підхід: ефективність бізнес-процесів як ключовий фактор.

Процесний підхід акцентує увагу на внутрішніх операціях банку - ланцюгах цінності, які трансформують вхідні ресурси в фінансові послуги. З цієї перспективи конкурентоспроможність вимірюється здатністю організувати ефективні, надійні та гнучкі бізнес-процеси: кредитний цикл (від прийому заявки до погашення), управління активами і пасивами (ALM), процеси KYC/AML, бек-офісні операції, процеси обслуговування клієнтів, процеси інноваційного розвитку.

Ефективність процесів впливає на швидкість обслуговування, вартість транзакції, якість сервісу, ступінь операційних ризиків та відповідність регуляторним вимогам. Процесний підхід корисний для досягнення оперативної ефективності і стандартизації, але сам по собі може ігнорувати стратегічні проблеми, пов'язані з унікальністю ресурсів або змінами зовнішнього середовища [20].

3. Клієнтоорієнтований підхід: задоволеність, лояльність, структура клієнтської бази.

Клієнтоорієнтований підхід визначає конкурентоспроможність через здатність банку задовольняти потреби та очікування клієнтів, формувати довірливі відносини та забезпечувати клієнтську лояльність. У центрі цього підходу - інструменти сегментації, оцінки клієнтської цінності (customer

lifetime value), метрики задоволеності (Net Promoter Score, NPS), моделі персоналізації продуктів та сервісів [30,36].

Для банків клієнтоорієнтованість означає не лише якість фронт-офісного обслуговування, а й зручність діджитал-інтерфейсів, швидкість реагування на запити та індивідуальні пропозиції (cross-sell/up-sell) [52]. Клієнтоорієнтований підхід підкреслює, що стійка конкурентна перевага може бути досягнута через глибоке розуміння клієнтської бази та створення з нею постійних відносин. Його слабкість - ризик надмірної орієнтації на короткострокові метрики задоволеності без уваги до фінансової стійкості або операційної ефективності.

4. Підхід на основі створення цінності для стейкхолдерів.

Цей підхід розглядає конкурентоспроможність як здатність банку створювати та розподіляти цінність серед різних зацікавлених сторін: клієнтів, працівників, акціонерів, регуляторів, партнерів та суспільства загалом. Під цінністю розуміють не лише фінансові результати (прибуток, дивіденди), а й нефінансові вигоди: безпека платежів, сприяння сталому розвитку, створення робочих місць, прозорість звітності та соціальна відповідальність [23, 24].

У практичній площині цей підхід поєднує елементи корпоративного управління, ESG-стратегій, прозорої комунікації та дотримання інтересів регуляторів. Для банків інтеграція стейкхолдер-орієнтованого підходу підвищує довіру, зменшує ризики репутаційних втрат і відкриває доступ до довгострокового фінансування (наприклад, «зелених» кредитних ліній). Його обмеження - складність кількісної вимірності створеної цінності для різних груп, а також потенційний конфлікт інтересів між стейкхолдерами, що вимагає тонкого управлінського балансу [39, 61].

5. Концепція динамічних здібностей (Teese): адаптивність, гнучкість, інноваційність.

Концепція динамічних здібностей акцентує увагу на здатності організації виявляти, засвоювати та реорганізовувати ресурси й компетенції у

відповідь на швидкозмінне зовнішнє середовище. У банківському контексті динамічні здібності реалізуються через три ключові складові: *sensing* (виявлення можливостей і загроз), *seizing* (реалізація нових можливостей шляхом інвестицій у продукти/технології), *reconfiguring* (перебудова ресурсної бази та організаційних процесів) [44, 52, 55].

Цей підхід є особливо релевантним у епоху цифровізації та інтенсивної конкурентної трансформації. Банк, що має розвинені динамічні здібності, швидше реагує на нові бізнес-моделі, інтегрує інновації у продукти та процеси і перебудовує свою інфраструктуру для підтримки масштабування. Перевагою підходу є його орієнтація на довгострокову адаптацію; його недоліком - складність реалізації (необхідність організаційних змін, інвестицій у навчання персоналу, управління культурою інновацій).

Кожен із наведених підходів висвітлює важливі, але різні аспекти конкурентоспроможності банку. RBV дає уявлення про джерела довгострокової унікальності; процесний підхід - про операційну ефективність; клієнтоорієнтований - про ринкову привабливість і лояльність; підхід зі сторони стейкхолдерів - про соціальну й регуляторну легітимність; концепція динамічних здібностей - про адаптивність у часі (табл.1.3). Практична стратегія конкурентоспроможності банку має інтегрувати ці підходи: розвивати унікальні ресурси, оптимізувати процеси, глибоко працювати з клієнтами, створювати цінність для стейкхолдерів та формувати динамічні здібності. Перераховані наукові підходи формують багатовимірну теоретичну основу для розуміння конкурентоспроможності банку у практичній площині. Так, RBV дозволяє ідентифікувати стратегічні ресурси банку; процесний підхід - оптимізувати операції; клієнтоорієнтована парадигма - посилити ринкові позиції через сервіс; стейкхолдерська модель - досягти збалансованого розвитку; концепція динамічних здібностей - забезпечити адаптивність і життєздатність у довгостроковій перспективі.

В контексті практичної реалізації зазначених підходів важливо не відкидати класичні підходи до управління банком, оскільки ефективно

управління є вирішальною складовою конкурентоспроможності. Однак і тут виникає полеміка щодо обсягу та пріоритетів управлінської діяльності.

Таблиця 1.3

Порівняльний аналіз управлінських концепцій конкурентоспроможності

| Підхід | Ключові автори та класичні праці | Основна ідея | Ключові фактори конкурентоспроможності банку | Переваги | Недоліки / обмеження |
|---|---|---|--|--|--|
| Ресурсно-орієнтований підхід (RBV) | Е. Пенроуз (1959); Б. Вернерфельт (1984); Дж. Барні (1991, 1995) | Конкурентні переваги ґрунтуються на унікальних ресурсах і компетенціях, що важко копіювати | Ресурси бренду, репутація, ризик-менеджмент, компетентність персоналу, технологічні активи | Виявляє стратегічно важливі активи; пояснює стійку перевагу; добре працює для банків з розвинутими унікальними ресурсами | Слабко враховує вплив динамічного середовища та регулятивних змін; складність вимірювання ресурсів |
| Процесний підхід | М. Портер (1985); М. Хаммер і Д. Чампі (1993); Т. Девенпорт (1993) | Конкурентоспроможність визначається ефективністю бізнес-процесів та їх оптимізацією | Операційна ефективність, автоматизація, швидкість обробки операцій, якість процедур | Дає практичний інструмент покращення ефективності; орієнтується на оптимізацію банківських операцій | Може зосереджуватися на операційності, а не на стратегічних аспектах; інновації інколи ігноруються |
| Клієнто-орієнтований підхід | Ф. Котлер (1991, 2000); Л. Беррі, А. Парасураман (1991); Руст і Олівер (1994) | Конкурентоспроможність базується на якості обслуговування, задоволеності та лояльності клієнтів | Клієнтський досвід, рівень сервісу, персоналізація продуктів, структура клієнтської бази | Підвищує ринкові позиції; сприяє довготривалим відносинам; особливо актуальний для банків з масовим сегментом | Низька ефективність без глибокої цифровізації та аналітики; важко виміряти якість сервісу |
| Стейкхолдерський підхід (створення цінності) | Е. Фрімен (1984); Кларксон (1995); Портер і Креймер (2011) | Конкурентоспроможність визначається здатністю створювати цінність для всіх груп стейкхолдерів | Цінність для клієнтів, працівників, регулятора, інвесторів, суспільства; ESG-орієнтація | Актуальний в умовах сталого фінансування; дозволяє збалансувати інтереси різних груп | Складність координації інтересів; не завжди дає швидкі фінансові результати |
| Концепція динамічних здібностей | Д. Тіс, Г. Пізано, Е. Шуен (1997); Тіс (2007) | Конкурентоспроможність залежить від здатності адаптуватись, навчатися, інтегрувати інновації | Адаптивність, гнучкість, інноваційність, здатність реагувати на шоки | Найкраще пояснює конкурентність у цифрову епоху; підкреслює стратегічну еволюцію банку | Висока абстрактність; складність вимірювання; потребує довгострокових інвестицій у зміни |

Джерело: узагальнено автором за [20, 23,24, 25, 30, 36, 44, 52, 55]

Класики банківського фінансового менеджменту надавали перевагу вузькому фокусу. У трактуванні таких авторів, як Sinkey Joseph F. (Дж. Сінкі), процес управління активами та пасивами (ALM) визначається як скоординоване управління банківським балансом, яке бере до уваги альтернативні сценарії процентної ставки та ліквідності [55]. Тобто, увага менеджменту зосереджується переважно на методах управління чистою процентною маржею, гепом та дюрацією. Цей підхід є суто фінансовим інжинірингом, спрямованим на оптимізацію балансу та мінімізацію процентного ризику і ризику ліквідності. На противагу думці про достатність вузького фінансового фокусу, сучасна академічна думка стверджує, що довгострокова конкурентоспроможність не може бути досягнута виключно за допомогою балансових маніпуляцій. Банк, який є фінансово досконалим у класичному трактуванні ALM, може програти конкурентну боротьбу на ринку через технологічне відставання, низьку якість обслуговування клієнтів або нездатність розробити інноваційні продукти [56, 61].

Отже, полеміка полягає у розширенні управлінського фокусу: конкурентоспроможність вимагає інтеграції ALM як тактичного інструменту фінансової ефективності в ширшу стратегію, що охоплює цифрову трансформацію, маркетинг, управління персоналом та створення стійкої нематеріальної переваги.

У сукупності ці підходи створюють комплексну теоретичну базу для дослідження конкурентоспроможності сучасних банків в умовах цифрових трансформацій та глобальної конкуренції.

1.3. Методологічні засади оцінювання конкурентоспроможності та конкурентних переваг банку

Опрацювання фахових публікацій показує, що продовж останнього десятиліття конкурентоспроможність банків стала предметом активних досліджень як у науковій літературі, так і в аналітичних звітах міжнародних

регуляторів. Крім того, актуальність досліджень посилюється тим фактором, що в умовах цифрової трансформації, зростання ролі фінтех-компаній та інтеграції принципів ESG у фінансову діяльність, банки змушені переглядати традиційні моделі бізнесу та впроваджувати нові індикатори оцінювання ефективності.

Так, дослідження українських авторів (Мельник, Щербатюк, 2025) акцентують увагу на необхідності цифровізації та оптимізації витрат як ключових чинників підвищення конкурентоспроможності банків. Автори пропонують використовувати класичні фінансові індикатори (ROA, ROE, NIM) у поєднанні з показниками операційної ефективності (CIR) та цифровими KPI [27].

Міжнародні інституції, зокрема IMF (2023) [68, 69] та World Bank (2022) [85], у своїх звітах щодо Центральної і Східної Європи (ЦСЄ) та України підкреслюють важливість балансу між конкуренцією та фінансовою стабільністю. Вони пропонують застосовувати індекси ринкової сили (ННІ, Lerner Index) поряд із показниками ризиків (NPL, CAR, LCR/NSFR). Це дозволяє оцінювати не лише прибутковість, але й довгострокову стійкість банківської системи [68,69].

У європейському вимірі ключовим є дослідження European Parliament (2025) [62], яке порівнює конкурентоспроможність банків ЄС та США за такими параметрами, як прибутковість, стабільність та інтермедіація. Це дослідження закладає основу для геобенчмаркінгу та стратегічного позиціонування банків у глобальному середовищі.

Глобальні дослідження, зокрема Journal of Banking & Finance (2022) [52] та BIS (2022) [53], розглядають взаємозв'язок між конкуренцією та стабільністю, а також вплив фінтеху на ринкову силу банків. Вони пропонують нові індикатори цифрової конкурентоспроможності: частка активних мобільних клієнтів, швидкість виходу продуктів на ринок (time-to-market), розвиток API-екосистем. Ці підходи формують сучасну парадигму,

де конкурентоспроможність визначається не лише фінансовими показниками, але й технологічною адаптивністю.

Окремий блок досліджень присвячений інтеграції ESG у банківську діяльність. Аналітичні матеріали [61, 83] пропонують практичні дорожні карти впровадження CSRD/ESRS у фінансових установах, включно з матрицею подвійної матеріальності та понад 100 ESG KPI. Ці джерела роблять вагомий внесок у розвиток практичних підходів до управління конкурентоспроможністю, адже *ESG стає не лише елементом звітності, але й фактором ринкової сили*. Банки, які інтегрують кліматичні та соціальні ризики у свої кредитні політики, отримують конкурентні переваги у вартості фондування та брендовій репутації.

Аналіз публікацій демонструє еволюцію підходів до оцінювання та управління конкурентоспроможністю банків. Так, на фінансових ринках України та ЦСЄ акцент робиться на балансі між конкуренцією та стабільністю, використання класичних фінансових та ризикових індикаторів.

У глобальному контексті акцент робиться на розвиток методів оцінки ринкової сили, впливу консолідації та цифровізації, появі нових технологічних KPI. У контексті сталого розвитку та впровадження ESG-практик відбувається формування практичних рамок подвійної матеріальності та інтеграція нефінансових показників у систему управління конкурентоспроможністю.

Таким чином, сучасна наука і практика пропонують багатовимірну систему оцінювання, де фінансові, структурні, технологічні та ESG-індикатори взаємодіють, створюючи комплексну картину конкурентоспроможності банків. Це відкриває перспективи для гармонізації української банківської системи з європейськими стандартами та забезпечує її інтеграцію у глобальний фінансовий простір.

Для стратегічного управління, формування довгострокових конкурентних переваг та забезпечення фінансової стійкості банків критично важливим є застосування різних моделей та методів оцінювання конкурентної

фінансової позиції. Різноманіття методичних підходів - від класичних стратегічних моделей до комплексних індексів - дозволяє здійснити багатовимірний аналіз ринку та внутрішніх можливостей фінансових установ. Оскільки конкурентоспроможність банків визначається низкою зовнішніх і внутрішніх факторів, які формують стратегічне середовище діяльності, то для її аналізу широко використовують кілька класичних інструментів стратегічного менеджменту. Зокрема, модель п'яти сил Майкла Портера дозволяє оцінити конкуренцію на ринку, SWOT- та PESTEL-аналіз - структурувати внутрішні та зовнішні чинники бізнесу, а теорія конкурентних переваг Портера (генеричні стратегії) – обрати орієнтацію стратегії банку (лідерство за витратами, диференціація або фокус). Концепції інноваційності, такі як disruptive innovation і розвиток fintech-моделей, підкреслюють нові виклики та можливості в галузі. Крім того, для вимірювання рівня конкурентоспроможності використовуються індексні моделі, а сучасна теорія стратегічного управління наголошує на застосуванні Balanced Scorecard та KPI для моніторингу реалізації стратегії (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Порівняльний аналіз методів оцінювання конкурентоспроможності

| Метод / Підхід | Сутність | Переваги | Недоліки | Особливості застосування |
|---|--|--|---|---|
| Модель п'яти сил Портера (адаптована для банків) | Аналіз галузевої конкуренції за п'ятьма факторами: загроза нових учасників, сила постачальників (депозитів/капіталу), сила покупців (клієнтів), загроза замінників (фінтехи), конкуренція в межах індустрії. | Дає системний огляд ринку; добре виявляє зовнішні конкурентні тиски; легко порівнювати банки. | Не враховує внутрішні ресурси банку; складно виміряти рівень впливу кожної сили кількісно; модель статична. | Найкраще підходить для аналізу ринку перед формуванням стратегії; потребує адаптації до особливостей фінансового сектору. |
| SWOT-аналіз | Ідентифікація сильних і слабких сторін (внутрішніх), можливостей і загроз (зовнішніх). | Простота; універсальність; допомагає сформувати стратегічні рекомендації; підходить для швидкої діагностики. | Суб'єктивність; не дає кількісної оцінки; не показує взаємозв'язків між факторами. | Використовується як вступний або допоміжний метод для ширших стратегічних досліджень. |

| | | | | |
|---|--|--|---|--|
| PESTEL-аналіз | Аналіз політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових факторів зовнішнього середовища. | Дає комплексне бачення зовнішніх умов; корисний у турбулентному середовищі; підтримує стратегічне планування. | Немає кількісної оцінки; потребує постійного оновлення; не вказує, як чинники взаємодіють. | Застосовується для оцінки макросередовища перед створенням стратегій чи запуском нових продуктів. |
| Теорія конкурентних переваг Портера (лідерство за витратами, диференціація, фокус) | Визначає три базові стратегії досягнення конкурентної переваги. | Чітка стратегічна орієнтація; допомагає сформулювати позиціонування банку; добре поєднується з KPI. | Обмеженість трьома стратегіями; реальні банки часто комбінують підходи; не враховує цифрову трансформацію повною мірою. | Використовується для вибору стратегічного напрямку: цифровізація, цінове лідерство, нішевий банкінг тощо. |
| Концепції інноваційності (disruptive innovation, фінтех-моделі) | Досліджує вплив технологічних інновацій на конкурентоспроможність та ринкову динаміку. | Висвітлює критичні тренди (фінтех, необанки); дозволяє прогнозувати ринкові зрушення; підходить для оцінки цифрової стратегії банку. | Нестабільність і швидкість змін ускладнюють прогнозування; потребує специфічних знань у технологіях. | Корисно для стратегій цифрової трансформації, інноваційних дорожніх карт, оцінки технологічної конкурентоспроможності. |
| Bank Competitiveness Index (BCI) | Комплексний індекс, що включає фінансові, операційні, технологічні, ринкові показники конкурентоспроможності. | Дає кількісну та порівняльну оцінку; придатний для рейтингів; може бути адаптований. | Потребує якісних даних; громіздке налаштування; вибір ваг суб'єктивний. | Оптимальний для оцінки конкурентної позиції банків у динаміці, міжнародних порівнянь, внутрішнього аудиту. |
| Balanced Scorecard (BSC) / KPI | Система стратегічного управління за чотирма вимірами: фінанси, клієнти, процеси, навчання і розвиток. | Дає збалансовану оцінку діяльності; пов'язує стратегію з показниками; підтримує цифровізацію та контроль ефективності. | Потребує складного впровадження; залежить від якості даних; ризик формальності. | Використовується для моніторингу стратегічних цілей, внутрішніх процесів і операційної ефективності. |

Джерело: узагальнено автором за [40, 43, 47, 71,72]

1. Методи аналізу ринкового середовища.

Одним із найпоширеніших підходів до аналізу конкурентного середовища є модель п'яти сил Портера, що дозволяє визначити інтенсивність конкуренції та структуру галузевих впливів. У банківському секторі вона набуває специфічного змісту через роль регулятора, високі бар'єри входу, залежність від довіри клієнтів та специфічні джерела ресурсів. Перевагою моделі є її системність та орієнтація на зовнішні конкурентні тиски. Водночас її статичність та обмеженість у врахуванні внутрішніх

можливостей банку знижує придатність моделі у динамічному та технологічно активному середовищі [40, 47].

У цьому контексті SWOT-аналіз та PESTEL-аналіз виступають гнучкими доповненнями. Перший дозволяє окреслити ключові сильні та слабкі сторони банку, що формують його внутрішні конкурентні переваги. Другий забезпечує структурний аналіз макросередовища, яке особливо важливе для банків, що працюють під впливом регуляцій, монетарної політики, соціальних трендів та технологічних змін. Однак обидва методи залишаються значною мірою описовими й не забезпечують кількісної оцінки конкурентоспроможності [14, 43].

2. Стратегічні підходи до оцінювання та формування конкурентних переваг.

Теорія конкурентних стратегій М. Портера є фундаментом для розуміння стратегічної поведінки банків. Банківські установи можуть формувати стратегію лідерства за витратами (масштабні банки, автоматизація процесів), стратегію диференціації (інноваційні продукти, преміальні послуги) або стратегію фокусування на вузькому сегменті (ніші, корпоративний банкінг, аграрний сектор). Перевагою підходу є чіткість стратегічних орієнтирів. Однак сучасні банки часто комбінують елементи різних стратегій, що виходить за межі класичної моделі. Крім того, цифровізація створила нові джерела конкурентної переваги, які ця модель не повною мірою охоплює [47].

У цьому аспекті важливою стає концепція підричних інновацій та фінтех-моделей. Вона пояснює, як невеликі технологічні гравці можуть швидко змінити структуру ринку, пропонуючи простіші, дешевші або зручніші рішення. Для банків аналіз інноваційності є не лише індикатором конкурентоспроможності, а й шляхом прогнозування майбутніх зрушень у ринковій динаміці [56, 58, 63].

3. Кількісні методи оцінювання.

Для всебічної оцінки конкурентних позицій банку дедалі частіше застосовують комплексні індекси, зокрема Bank Competitiveness Index. Він дозволяє оцінити фінансову ефективність, частку ринку, технологічний рівень, клієнтську лояльність, імідж та інші показники у кількісній формі [76]. Такі індекси є важливими для порівняння різних банків, моніторингу їхнього розвитку в динаміці та визначення напрямів стратегічного втручання. Основним недоліком підходу є залежність від надійності даних та суб'єктивність вибору ваг.

Іншим інструментом, який дозволяє інтегрувати стратегічні та операційні аспекти, є Balanced Scorecard. Система забезпечує оцінювання конкурентоспроможності через фінансові, клієнтські, внутрішні процесні та інноваційні показники. Її сила полягає у зв'язуванні довгострокової стратегії банку з конкретними KPI та регулярному контролю досягнення стратегічних цілей. Водночас BSC потребує зрілої системи управління даними та може втратити ефективність при формальному впровадженні [71, 72].

Аналіз порівняння методів свідчить, що жоден окремий підхід не може забезпечити вичерпну оцінку конкурентоспроможності банку. Класичні стратегічні моделі (Porter's Five Forces, SWOT, PESTEL) забезпечують макро- та мезорівневий аналіз, проте обмежені в динаміці та кількісності. Стратегічні підходи до формування конкурентних переваг (Porter's generic strategies) дають орієнтири для вибору позиціонування, але потребують комбінування з сучасними концепціями інноваційності. Комплексні індекси та BSC/KPI забезпечують найвищу точність та практичність, але є вимогливими до інформаційної бази.

Отже, сучасна оцінка конкурентоспроможності банку потребує поєднання кількісних і якісних методів та інструментів, що дозволяють врахувати фінансові, ризикові, технологічні та репутаційні аспекти. До таких інструментів, поряд із розглянутими вище, і такими, що їх доповнюють або розширюють слід віднести такі як *аналіз ринкових часток, рейтингова*

оцінка, бенчмаркінг тощо. Порівняльна оцінка таких інструментів та методів (табл.1.5) дозволяє виділити їх переваги, обмеження та умови застосування.

Таблиця 1.5

**Порівняльний аналіз методів та інструментів оцінки
конкурентоспроможності банку**

| Інструмент/ метод | Тип даних | Склад- ність | Призначення | Переваги | Обмеження |
|---|---|-----------------|---|---|--|
| Аналіз ринкових часток (assets, loans, deposits) | Статистичні агреговані дані | Низька | Визначення масштабів і частки на ринку | Простота, доступність, порівнюваність | Не враховує якість активів, ефективність, ризику |
| Рейтингова оцінка (CAMELS, S&P/Moody's/ Fitch) | Фінансові, якісні, ризикові | Середня | Інтегрована оцінка стійкості, довіри, ризику | Визнання на ринку, вплив на вартість фондування | Інерційність, залежність від методології агентства |
| Інтегральний індекс конкурентоспроможності | Нормалізовані фінансові, цифрові, ESG-показники | Середня | Побудова узагальненого рейтингу | Гнучкість, можливість агрегування різних метрик | Суб'єктивність ваг, чутливість до вибору показників |
| Метод головних компонент (PCA) | Масив кількісних показників | Висока | Виявлення латентних факторів, зменшення розмірності | Статистична обґрунтованість, усунення мультиколінеарності | Вимагає якісної бази даних, складність інтерпретації |
| Бенчмаркінг | Фінансові, цифрові, ESG-показники | Середня | Порівняння з лідерами або середніми значеннями | Виявлення розривів, орієнтація на кращі практики | Залежність від доступності даних, суб'єктивність вибору peer group |
| Карта позиціонування (perceptual maps) | Вибрані кількісні або якісні показники | Середня | Візуалізація ринкових позицій, стратегічне позиціонування | Наглядність, стратегічна інтерпретація | Суб'єктивність вибору осей, обмеження у багатовимірності |

Джерело: узагальнено автором за [7, 13, 16, 22, 51]

Комплексне застосування цих методів дозволяє сформувати об'єктивну, порівнянну та динамічну оцінку, що є основою для управлінських рішень, регуляторного моніторингу та стратегічного планування Найефективнішим є *інтегрований підхід*, у якому:

- Porter's Five Forces + PESTEL формують контекст середовища;

- SWOT-аналіз виявляє внутрішні пріоритети;
- Теорія конкурентних стратегій забезпечує стратегічне спрямування;
- Інноваційні концепції дають прогноз майбутніх змін;
- Аналіз ринкових часток – забезпечує базовий рівень.
- Рейтингова оцінка - індикатор довіри.
- Інтегральний індекс та PCA - аналітична глибина.
- Бенчмаркінг та карти позиціонування - стратегічна інтерпретація.

Таким чином, сучасна конкурентоспроможність банків є багатовимірним явищем, що формується під впливом ринкових сил, технологічних інновацій, внутрішніх ресурсів та операційної ефективності. Застосування різних методів оцінювання дозволяє банку отримати комплексне уявлення про свою позицію на ринку та обґрунтувати стратегічні рішення. Порівняльне дослідження засвідчує, що інтеграція класичних моделей, інноваційних концепцій та кількісних індикаторів є найоптимальнішим підходом для сучасного банківського управління. Такий підхід підвищує точність оцінювання, підтримує стратегічну гнучкість і створює основу для стійких конкурентних переваг в умовах зростаючої турбулентності фінансового ринку.

В умовах війни та макроекономічної нестабільності українські банки стикаються з унікальними викликами. Системні ризики - валютні коливання, інфляція, зниження якості застави - змушують банки переглядати політики ризику та посилювати стрес-тестування. Регуляторні реформи, спрямовані на гармонізацію з європейськими стандартами, створюють нові можливості для інтеграції у глобальні фінансові ринки. У цьому контексті конкурентоспроможність українських банків визначається не лише фінансовими показниками, а й здатністю адаптуватися до кризових умов та впроваджувати міжнародні стандарти прозорості й ESG-звітності.

Однак фінансові показники залишаються базовим ядром оцінки конкурентоспроможності. Достатній рівень капіталізації (CET1, CAR), ліквідності (LCR, NSFR), низький рівень проблемних активів (NPL) та стабільна прибутковість (ROA, ROE, NIM) формують основу довіри до

банку. Водночас ефективність управління витратами (CIR) та диверсифікація джерел доходів стають важливими чинниками довгострокової стійкості (табл.1.6). У сучасній банківській практиці застосовується низка методів та індикаторів від простих порівняльних до складних статистичних моделей, які дозволяють агрегувати багатовимірні дані. Всі індикатори слід застосовувати у комплексі:

Фінансові індикатори залишаються базовим ядром оцінки конкурентоспроможності, але їх недостатньо для комплексного аналізу.

Цифрові метрики стають ключовими у цифровій економіці, визначаючи швидкість інновацій та клієнтський досвід.

Глобальні показники дозволяють оцінити позиції банку у міжнародному середовищі та його здатність витримувати конкуренцію на інтегрованих ринках.

ESG-індикатори формують новий вимір конкурентоспроможності, де нефінансові фактори стають стратегічними для доступу до капіталу та довіри клієнтів.

Таблиця 1.6

Індикатори оцінки конкурентоспроможності банку

| Блок індикаторів | Приклади показників | Значення для конкурентоспроможності |
|------------------|--|---|
| Фінансові | ROA (рентабельність активів), ROE (рентабельність капіталу), NIM (чиста процентна маржа), CIR (коефіцієнт витрати/дохід) | Відображають базову прибутковість, ефективність та стійкість банку; класичні метрики для бенчмаркінгу |
| Цифрові | Частка активних мобільних клієнтів, кількість API-партнерств, time-to-market для нових продуктів, рівень автоматизації процесів | Визначають цифрову зрілість та здатність банку конкурувати з fintech і платформами; показують інноваційність та швидкість адаптації |
| Глобальні | ННІ (індекс Герфіндаля–Гіршмана), Lerner Index (ринкова сила), Z-score (стабільність), CAR (достатність капіталу), LCR/NSFR (ліквідність) | Оцінюють ринкову структуру, рівень конкуренції та фінансову стабільність у глобальному контексті; важливі для інтеграції у міжнародні ринки |
| ESG | ESG score, Green Asset Ratio (GAR), матриця подвійної матеріальності, кліматичні KPI (експозиція до високовуглецевих секторів, фізичні ризики) | Відображають нефінансові аспекти конкурентоспроможності: довіру клієнтів, вартість фондування, відповідність CSRD/ESRS; формують довгострокові переваги |

Джерело: узагальнено автором за [7, 13, 17, 22]

Отже, для визначення конкурентних переваг банку потрібно провести комплексний аналіз, який передбачає як оцінку його кількісних показників, так і якісних параметрів:

- на першому етапі дослідження має бути проведено надано характеристику банку та провести аналіз основних фінансово-економічних показників для виявлення трендів розвитку;

- оцінити його конкурентоспроможність за класичним підходом на основі оцінювання його фінансової позиції та дотримання нормативів ліквідності і фінансової стійкості;

- провести детальний аналіз якості клієнтських портфелів – кредитного та депозитного з метою виявлення умов дотримання нормативних вимог та формування базового захисту і можливостей отримання доходів згідно концепції управління активами та пасивами;

- оцінити ефективність управління основними видами ризиків банку;

- і, насамкінець, здійснити стратегічний аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього середовища та конкурентних «сил» банку для уточнення результатів попереднього аналізу та формування його стратегії підвищення конкурентоспроможності.

За цією послідовністю і буде здійснено дослідження конкурентоспроможності, зокрема і конкурентних переваг, банківської установи.

Таким чином, конкурентоспроможність банку в умовах цифрової економіки та глобалізації є результатом взаємодії фінансових, технологічних, регуляторних та соціальних чинників. Двосторонній характер діяльності, довіра та репутація, регуляторні вимоги, технологічні інновації, фінансова стійкість і здатність діяти в умовах системних ризиків формують комплексну модель конкурентоспроможності. У сучасному світі вона визначається не лише прибутковістю, а й здатністю банку бути інноваційним, прозорим і стійким до глобальних викликів.

Висновки до розділу 1

Конкурентоспроможність банку може бути визначена як здатність фінансової установи досягати стійкої конкурентної переваги шляхом оптимального поєднання агресивного, орієнтованого на зростання управління та пруденційної, резильєнтної фінансової політики.

У традиційному економічному дискурсі конкурентоспроможність розглядається крізь призму поєднання внутрішніх можливостей організації та зовнішніх вимог ринку. Вона передбачає наявність сукупності ресурсних, технологічних, організаційних, управлінських і маркетингових характеристик, що формують здатність суб'єкта ефективно реагувати на конкурентні тиски.

Конкурентоспроможність має інтегральний характер і виступає результатом взаємодії як внутрішньої ефективності, так і зовнішньої відповідності ринковим вимогам. Конкурентоспроможність - це не статичний стан, а динамічний вектор, спрямований на максимізацію інтегральної оцінки позиції банку на ринку через підвищення відносної ефективності та зростання.

Конкурентоспроможність банку має подвійний характер: з одного боку, вона базується на універсальних ринкових принципах, характерних для будь-якого підприємства; з іншого - визначається специфікою фінансового сектору, де ключовими детермінантами є *довіра, регулятивні вимоги, ризик-менеджмент і технологічність*. Саме поєднання цих чинників формує здатність банку ефективно функціонувати, залишатися стійким до зовнішніх шоків і зберігати конкурентні позиції на висококонкурентному та динамічному фінансовому ринку.

В останнє десятиріччя конкурентоспроможність фінансових інститутів дедалі більше визначається не лише класичними показниками ефективності, а й здатністю адаптуватися до викликів цифрової економіки та глобалізації. Традиційні методи оцінювання - фінансові коефіцієнти, рентабельність, продуктивність - поступово доповнюються індикаторами інноваційності,

цифрової трансформації, інтеграції у глобальні ланцюги вартості та відповідності міжнародним стандартам сталого розвитку.

Вивчення конкурентоспроможності саме комерційного банку в сучасній науковій традиції здійснюється через множину теоретичних підходів, кожен із яких висвітлює окремі аспекти формування та підтримання конкурентних переваг. Поєднання цих підходів дозволяє здобути цілісне розуміння феномену та розробити практично релевантні стратегії управління.

Практична стратегія конкурентоспроможності банку має інтегрувати управлінські підходи: розвивати унікальні ресурси, оптимізувати процеси, глибоко працювати з клієнтами, створювати цінність для стейкхолдерів та формувати динамічні здібності. Існуючі наукові підходи формують багатовимірну теоретичну основу для розуміння конкурентоспроможності банку у практичній площині. Так, RBV дозволяє ідентифікувати стратегічні ресурси банку; процесний підхід - оптимізувати операції; клієнтоорієнтована парадигма - посилити ринкові позиції через сервіс; стейкхолдерська модель - досягти збалансованого розвитку; концепція динамічних здібностей - забезпечити адаптивність і життєздатність у довгостроковій перспективі. У сукупності ці підходи створюють комплексну теоретичну базу для дослідження конкурентоспроможності сучасних банків в умовах цифрових трансформацій та глобальної конкуренції.

Конкурентоспроможність банку в умовах цифрової економіки та глобалізації є результатом взаємодії фінансових, технологічних, регуляторних та соціальних чинників. Двосторонній характер діяльності, довіра та репутація, регуляторні вимоги, технологічні інновації, фінансова стійкість і здатність діяти в умовах системних ризиків формують комплексну модель конкурентоспроможності. У сучасному світі вона визначається не лише прибутковістю, а й здатністю банку бути інноваційним, прозорим і стійким до глобальних викликів.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКУ

2.1. Характеристика АТ «ПУМБ» та тенденцій його розвитку

АТ «ПУМБ» позиціонується як універсальний банк національного масштабу, діяльність якого охоплює комерційні, роздрібні та інвестиційно-банківські операції. Згідно з класифікацією Національного банку України (НБУ), ПУМБ належить до групи найбільших банків України і має статус системно важливого банку. Банк здійснює повний спектр банківських операцій, включаючи залучення депозитів, кредитування, інвестування в цінні папери, платіжне обслуговування та валютні операції.

АТ «ПУМБ» належить до групи банків із приватним капіталом. Істотну участь у статутному капіталі має ТОВ «СКМ Фінанс» (92,3422% акцій), що входить до складу фінансово-промислової групи «СКМ». Банк є відповідальною особою Банківської групи АТ «ПУМБ», до складу якої також входить ПрАТ «УАСК АСКА–Життя». Корпоративне управління Банку має дворівневу структуру, де колегіальним виконавчим органом є Правління Банку. Функціонує розгалужена регіональна мережа, яка на початок 2024 року налічувала 223 діючі точки продажів. Банк є учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб з 1999 року [37, 38].

АТ «ПУМБ» концентрується на двох основних клієнтських сегментах: корпоративному та роздрібному.

1) *Корпоративні клієнти.* Обслуговуються великі та середні підприємства, а також представники малого та середнього бізнесу (МСБ) різних галузей економіки. Банк переважно орієнтований на кредитування корпоративних клієнтів; кредити в поточну діяльність переважають за цільовим спрямуванням.

2) *Роздрібні клієнти*. Включають значну кількість приватних осіб, бюджетні установи (через зарплатні проєкти). За 2024 рік база активних приватних клієнтів перевищила 1,8 млн осіб, а кількість бізнес-клієнтів становила 142,7 тисяч.

Конкуренція в галузі є високою. Основними конкурентами ПУМБ є провідні українські банки, як державні, так і з іноземним капіталом, зокрема ПриватБанк, Ощадбанк, Укрексімбанк, Райффайзен Банк, Сенс Банк, Укрсиббанк та ОТП Банк [37, 38].

Активні військові дії на території України є основним обмежуючим фактором для кредитного рейтингу та діяльності АТ «ПУМБ», оскільки вони негативно впливають на економічний стан та фінансову стабільність країни. Непередбачуваність сценаріїв воєнних дій ускладнює оцінку наслідків для боржників та розміру кредитних збитків. Так, у 2022 році банк отримав чистий збиток, спричинений суттєвим обсягом відрахувань на формування резервів під очікувані збитки від наслідків військових дій. Існує висока вірогідність погіршення якості активів. У цей час було тимчасово призупинено роботу 49 відділень у Донецькій, Запорізькій, Луганській та Херсонській областях, а також представництва за кордоном. У зв'язку з військовою агресією була зруйнована частина банківської інфраструктури та виникали проблеми з транспортуванням готівки.

Попри виклики (обстріли, блекаути, потужні DDOS-атаки), ПУМБ зберіг операційну безперервність. Для підтримки клієнтів було запроваджено кредитні канікули та знижено комісії. Банк також зосередив зусилля на безпеці персоналу (дистанційна робота, допомога при евакуації, фінансова підтримка постраждалих співробітників). З початку повномасштабного вторгнення ПУМБ спрямував значні кошти (понад 13,5 млрд грн у вигляді податків за період до кінця 2024 р. та понад 313 млн грн на допомогу захисникам) на підтримку держави та ЗСУ [38].

Надалі, згідно визначеної методики аналізу, проведемо аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності банку для виявлення трендів та

здійснимо експрес-аналіз ключових фінансових коефіцієнтів для складання загальної картини. Аналіз показників фінансової звітності (дод. А, Б), оприлюдненої на сайті [37], встановив, що діяльність АТ «ПУМБ» за 2020–2024 роки демонструє значну стійкість та високу ефективність, незважаючи на безпрецедентні виклики, спричинені повномасштабним вторгненням. Аналіз змін у основних показниках доходів/ результатів банку за 2020-2024 роки (рис.2.1) виявив, що ефективність діяльності АТ «ПУМБ» протягом аналізованого періоду була високою.

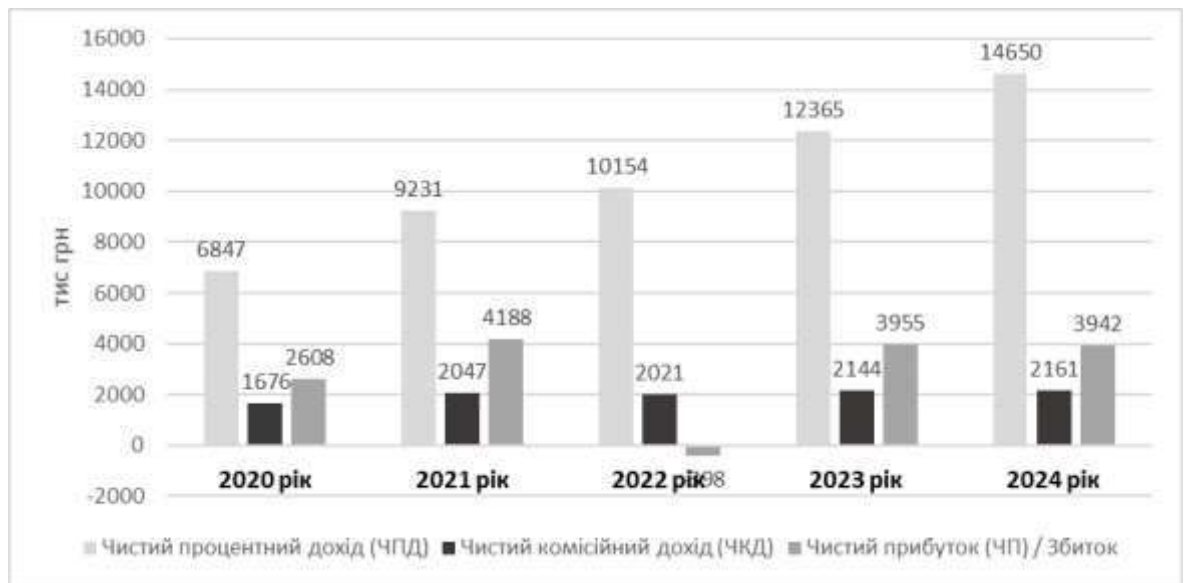


Рис.2.1. Динаміка основних показників доходів та фінансових результатів ПУМБ за 2020-2024 роки

Джерело: побудовано автором за даними звітності банку

Аналіз показує, що банк систематично генерував стабільний позитивний грошовий потік як за процентними активами, так і від комісійно-торговельної діяльності, що забезпечувало покриття операційних витрат та резервування активних операцій. Аналіз трендів за роками встановив, що у 2020–2021 роках Банк демонстрував стрімке зростання прибутковості. Чистий прибуток у 2021 році (4188 млн грн) збільшився на +60,6% порівняно з 2020 роком (2608 млн грн). Це зростання було підтримане значним збільшенням чистого процентного доходу: на +29,4% у 2020 році та на +34,8% у 2021 році. У 2022 році Банк отримав чистий збиток у розмірі 398 млн грн. Цей негативний

фінансовий результат не був пов'язаний зі зниженням операційної ефективності, а був повністю зумовлений суттєвим обсягом відрхувань на формування резервів під очікувані збитки від наслідків військових дій. Витрати на резерви склали 10 339 млн грн, що на 9 575 млн грн більше, ніж у 2021 році. При цьому, операційний дохід Банку до вирахування витрат на резервування за 2022 рік зріс на +29,8% (до 15 132 млн грн), що підтвердило високу ефективність управлінської моделі. Після одноразового збитку 2022 року, діяльність Банку швидко відновила високу прибутковість. У 2023 році ПУМБ отримав 3 955 млн грн чистого прибутку, а у 2024 році - 3 942 млн грн. Ці результати були досягнуті попри значні витрати зі сплати податку на прибуток за підвищеною ставкою, запровадженою згідно зі змінами в законодавстві. Чистий процентний дохід став основним драйвером, продовжуючи зростання: +21,8% у 2023 році (до 12 365 млн грн) та +18,5% у 2024 році (до 14 650 млн грн). Чистий комісійний дохід демонстрував стабільність і невелике зростання, досягнувши 2 161 млн грн у 2024 році.

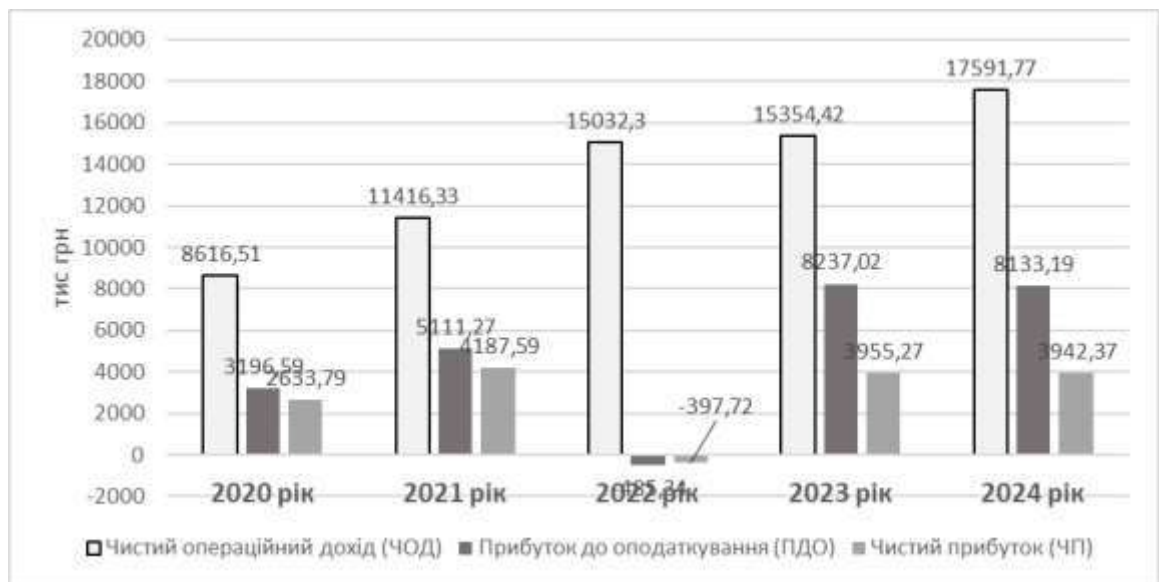


Рис.2.2. Динаміка основних показників фінансових результатів ПУМБ за 2020-2024 роки

Джерело: побудовано автором за даними звітності банку

Чистий операційний дохід (ЧОД) демонструє сильний, постійно висхідний тренд протягом усього аналізованого періоду. У 2021 році ЧОД

значно зріс порівняно з 2020 роком. Навіть у 2022 році, році повномасштабного вторгнення, ЧОД досяг 15 032,30 млн грн. Операційний дохід Банку до вирахування витрат на резервування за 2022 рік склав 15 132 млн грн, що на +29,8% більше, ніж у 2021 році. Це підтверджує високу ефективність управлінської моделі та здатність Банку генерувати дохід навіть у кризових умовах. У 2024 році ЧОД продовжив зростання, досягнувши 17 591,77 млн грн.

У 2023 році Банк здійснив швидке відновлення, отримавши чистий прибуток у розмірі 3 955,27 млн грн. Прибуток до оподаткування (ПДО) у 2023 році досяг рекордних 8 237,02 млн грн, що свідчить про повну нейтралізацію шоку 2022 року на рівні генерації доходів. Однак, чистий прибуток у 2023 та 2024 роках (3 955,27 млн грн та 3 942,37 млн грн відповідно) був значною мірою скорочений через значні витрати зі сплати податку на прибуток за підвищеною ставкою, згідно зі змінами в законодавстві. Наприклад, витрати на податок на прибуток у 2023 році склали 4 281,958 млн грн, а у 2024 році - 4 190,827 млн грн.

Таким чином, АТ «ПУМБ» продемонстрував відмінну здатність генерувати дохід навіть у кризових умовах, про що свідчить стабільне зростання ЧПД та високий показник операційного доходу. Негативний фінансовий результат 2022 року був винятком, спричиненим виключно зовнішнім фактором - війною та необхідністю формування великих резервів. Високі показники прибутковості та рентабельності, підтверджені у 2023–2024 роках, свідчать про загальну фінансову стійкість та високу ефективність використання капіталу.

Аналіз тенденцій у загальній величині та складі активів ПУМБ, виявив, що протягом 2020–2024 років було стійке зростання загального обсягу активів, яке, втім, супроводжувалося кардинальною зміною їхньої внутрішньої структури внаслідок економічних викликів та повномасштабної військової агресії (табл. 2.1). Загальна величина активів АТ «ПУМБ» демонструє стійкий та висхідний тренд протягом усього аналізованого

п'ятирічного періоду, попри зовнішні економічні шоки. З 01.01.2021 до 01.01.2025 активи Банку зросли з 75,26 млрд грн до 186,58 млрд грн.

Таблиця 2.1

Аналіз динаміки активів ПУМБ за 2020-2024 роки, тис. грн

| Показник | 2020 рік | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік |
|--|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|
| Активи, разом | 75263,95 | 104648,82 | 111774,37 | 153334,47 | 186582,57 |
| Темп росту, % | | 139,04 | 106,81 | 137,18 | 121,68 |
| у т.ч. Кредити клієнтам (валова заборгованість) | 41125,70 | 56357,81 | 54726,13 | 56760,77 | 70977,51 |
| Темп росту, % | | 137,04 | 97,10 | 103,72 | 125,05 |
| Цінні папери (ОВДПБ, ДС НБУ) | 22167,99 | 31587,64 | 37445,95 | 60839,98 | 70316,31 |
| Темп росту, % | | 118,55 | 162,47 | 115,58 | 118,55 |
| Готівка, кошти в НБУ та інших банках | 10536,09 | 12429,26 | 21433,16 | 23742,20 | 29202,51 |
| Темп росту, % | | 117,97 | 172,44 | 110,77 | 123,00 |
| Резерви під активні операції | (5607,39) | (5486,17) | (15817,72) | (9211,72) | (9180,09) |
| Темп росту, % | | 97,84 | 288,32 | 58,24 | 99,66 |

Джерело: розраховано автором за даними звітності

Найбільш значне зростання відбулося у 2021 році (+39,0% до 2020 року) та після першого року повномасштабного вторгнення (у 2023 році, +37,18% до 2022 року), що свідчить про високу стійкість та здатність до нарощування бази навіть в умовах нестабільності. У 2024 році цей тренд зберігся, і активи зросли на 21,7%.

Обсяг валової заборгованості клієнтів демонстрував активне зростання у довоєнний період (з 41,1 млрд грн на 01.01.21 до 56,3 млрд грн на 01.01.22). У 2022 році спостерігалася стагнація/незначне скорочення (до 54,7 млрд грн), що було прямим наслідком військового шоку та пригнічення попиту на позики. Однак, у 2024 році кредитування відновилося, і портфель зріс до 70,97 млрд грн. Банк традиційно орієнтований переважно на кредитування корпоративних клієнтів.

Високоліквідні активи та цінні папери (ОВДП, ДС НБУ) стали ключовим драйвером зростання активів після 2022 року і відіграють критичну роль у структурі балансу. Портфель цінних паперів (ОВДП та депозитні сертифікати НБУ) продемонстрував безперервне експоненційне зростання, збільшившись з 22,1 млрд грн на 01.01.21 до 70,3 млрд грн на 01.01.25. Це відображає стратегію Банку щодо інвестування ліквідності у державний борг та інструменти НБУ, які вважаються високоліквідними. Обсяг грошей та їх еквівалентів також суттєво зріс з 12,4 млрд грн на 01.01.22 до 29,2 млрд грн на 01.01.25. Цей тренд забезпечує Банку високі показники ліквідності.

Найбільш різка зміна у статті «Резервів під активні операції» відбулася у 2022 році, коли обсяг сформованих резервів різко зріс до 15,81 млрд грн (з 5,48 млрд грн на 01.01.22). Ця одноразова витрата була спричинена необхідністю формування суттєвого обсягу резервів під очікувані збитки від наслідків військових дій. У 2023 та 2024 роках, завдяки списанню безнадійної заборгованості та визріванню кредитних збитків, чистий обсяг резервів зменшився (до 9,21 млрд грн на 01.01.24 та 9,18 млрд грн на 01.01.25).

Таким чином, можна констатувати, що протягом 2020–2024 років відбувся фундаментальний структурний зсув у балансі АТ «ПУМБ» від *моделі, орієнтованої на кредитний ризик, до моделі, орієнтованої на ліквідність та державні цінні папери:*

1. Спостерігається домінантна роль кредитного портфеля (2020–2021). Так, станом на 01.01.2021 року кредити клієнтам (41,1 млрд грн) становили 49,9% структури активів, тоді як інвестиції в цінні папери були значно меншими (22,1 млрд грн).

2. Відбувся зсув до ліквідності та цінних паперів (2022–2023). У 2022 році частка кредитів клієнтам скоротилася до 39,1%, а частка грошових коштів, НБУ та інших банків зросла до 44,6% (з 23,1% на 01.01.22). У 2023

році частка кредитів продовжила падіння до 34,0%, тоді як частка портфеля цінних паперів різко зросла до 37,9%.

3. Спостерігається переважання цінних паперів. На кінець 2024 року, загальний обсяг високоліквідних активів перевищував 49% обсягу активів. Інвестиції в цінні папери (70,3 млрд грн) майже зрівнялися з валовим кредитним портфелем (70,9 млрд грн). Це свідчить про стратегію диверсифікації активів та пріоритет ліквідності над чистим кредитним ризиком в умовах військової економіки. Однак це відводить кошти з реального сектору і не дозволяє фінансувати потреби бізнесу і підприємців.

Отже, Банк, будучи системно важливим універсальним інститутом, продемонстрував стратегічну адаптацію, змістивши фокус з активного кредитування на консервативні та високоліквідні інвестиції. Ця трансформація підтверджує, що АТ «ПУМБ» успішно адаптувало свою активну політику до умов значної економічної невизначеності та фіскальних потреб держави, зберігаючи при цьому високу ліквідність.

Аналіз тенденцій у складових Пасивів банку протягом 2020–2024 років виявив суттєве нарощування обсягів та значну трансформацію структури, також спричинену економічною адаптацією до умов повномасштабної війни (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз динаміки Пасивів ПУМБ за 2020-2024 роки, тис. грн

| Показник | 2020 рік | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік |
|----------------------------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|
| I. Зобов'язання, разом | 65554,24 | 92087,53 | 100077,99 | 135944,91 | 164389,99 |
| Темп росту, % | | 140,48 | 108,68 | 135,84 | 120,92 |
| Кошти клієнтів | 56264,19 | 79341,66 | 88716,12 | 124781,79 | 152263,30 |
| Темп росту, % | | 141,02 | 111,82 | 140,65 | 122,02 |
| Заборгованість перед НБУ | 4200,55 | 5693,03 | 4188,30 | 0,00 | 0,00 |
| Темп росту, % | | 135,53 | 73,57 | - | - |
| II. Власний капітал, разом | 9709,71 | 12561,29 | 11696,38 | 17389,56 | 22192,57 |
| Темп росту, % | | 129,37 | 93,11 | 148,67 | 127,62 |

Джерело: розраховано автором за даними звітності

Аналіз показує, що загальний обсяг Пасиву АТ «ПУМБ» демонструє стійкий та значний висхідний тренд. За чотири роки (з 01.01.2021 по 01.01.2025) загальні ресурси Банку зросли з 75,26 млрд грн до 186,58 млрд грн. Це зростання є ключовим індикатором відновлення та довіри після воєнного шоку 2022 року, що відобразилося у високих темпах приросту активів та зобов'язань у 2023 та 2024 роках (активи зросли на 37% у 2023 р. та на 21,7% у 2024 р.).

Ресурсна база ПУМБ диверсифікована за джерелами залучення (клієнтські кошти, кошти, залучені на міжнародних ринках, кошти, залучені від вітчизняних банків тощо) та за основними контрагентами, клієнтський депозитний портфель – за основними вкладниками, а кошти суб'єктів господарювання – за видами економічної діяльності. Зазначене нівелює чутливість до ризику ліквідності [37].

Зобов'язання є основною складовою ресурсної бази Банку, формуючи близько 88,6% загального Пасиву на 01.01.2025. Обсяг зобов'язань збільшився на 35,6% у 2023 році (до 135,945 млрд грн) та продовжив зростання у 2024 році (до 164,39 млрд грн). Основною складовою ресурсної бази є клієнтські кошти, обсяг яких неухильно зростав протягом усього періоду, збільшившись з 56,26 млрд грн на 01.01.2021 до 152,26 млрд грн на 01.01.2025. Частка клієнтських коштів у структурі зобов'язань зросла з 85,8% у 2022 році до 93,1% у 2023 році.

Клієнтський портфель переважно сформовано коштами суб'єктів господарювання (корпоративні клієнти). У 2023 році частка корпоративних рахунків зросла з 57,8% до 62,4% зобов'язань клієнтів. Кошти залучаються здебільшого в національній валюті (майже 72% портфеля станом на 01.01.2025 р.) та на короткостроковій основі (понад 72% портфеля). Це зумовлює необхідність підтримувати суттєвий обсяг високоліквідних активів для нівелювання чутливості до ризику ліквідності.

Важливою структурною зміною стало повне дострокове погашення заборгованості перед Національним банком України (НБУ). Банк залучав

кредити рефінансування у 2020–2022 рр., і станом на 01.01.2023 заборгованість складала 4,188 млрд грн. На початку 2023 року ця заборгованість була виконана достроково в повному обсязі, що свідчить про покращення фінансової автономії Банку.

Аналіз змін у власному капіталі Банку встановив, що його обсяг в динаміці за 5 років був нестабільним, але продемонстрував значне відновлення. Так, капітал знизився з 12,56 млрд грн (01.01.2022) до 11,69 млрд грн (01.01.2023). Тиск на капітал був спричинений суттєвим обсягом відрахувань на формування резервів під очікувані збитки від наслідків військових дій.

Завдяки ефективній діяльності фінансової установи та отриманню значного чистого прибутку, власний капітал стрімко зріс у 2023 році (до 17,39 млрд грн) та у 2024 році (до 22,19 млрд грн). Приріст за 2024 рік склав майже 28%. Позитивна динаміка нарощування власного капіталу у 2023 та 2024 роках була частково нівельована підвищенням базової ставки податку на прибуток, що зменшило суму нерозподіленого прибутку, доступного для реінвестиції. Якість власного капіталу АТ «ПУМБ» оцінюється як добра, а показники достатності капіталу є прийнятними і перевищують встановлені НБУ нормативи. Банк не мав потреби в нарощенні капіталу за результатами оцінки стійкості НБУ станом на 1 квітня 2023 року.

Таким чином, пасивна частина балансу АТ «ПУМБ» відображає стратегічну фінансову модель, в якій зобов'язання, переважно за рахунок зростання клієнтських коштів, забезпечують можливість для активного інвестування у високоліквідні активи та відновлення кредитування, а власний капітал демонструє високу стійкість та здатність до самофінансування попри складні зовнішні обставини.

2.2. Оцінка фінансової позиції та дотримання нормативних показників АТ «ПУМБ»

Експрес-аналіз показників, що характеризують фінансову позицію Банку, встановив, що його фінансова позиція за 2022–2024 роки характеризується швидкою адаптацією до військового шоку, відновленням прибутковості та значним запасом фінансової міцності за ключовими пруденційними нормативами (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Експрес-аналіз фінансової позиції АТ «ПУМБ» за 2022-2024 роки

| Показники | Од. виміру | 01.01.2023 | 01.01.2024 | 01.01.2025 |
|---|---------------|------------|------------|------------|
| Капіталізація (Н2 / Нрк) | % | 19,7% | 19,49% | 16,27% |
| <i>(Мінімально встановлено НБУ 8.5% (Нрк))</i> | | | | |
| Ліквідність (LCR, заг. валюти) | % | 249% | 395% | 186% |
| Ліквідність (NSFR) | % | 149% | 191% | 179% |
| <i>(Мінімально встановлено НБУ 100%)</i> | | | | |
| Проблемні активи (NPL, 10/5 клас) | % | 25,35% | 12,95% | 10,3% |
| Рентабельність капіталу (ROE) | % | (3,4%) | 22,75% | 17,76% |
| Чиста процентна маржа (NIM) | % | 9,08% | 8,06% | 8,76% |
| Ефективність витрат (CIR гроху) (Адм. витр. / Доходи) | % | 23,92% | 26,17% | 27,67% |

Джерело: розраховано автором за даними звітності

Нормативи достатності капіталу Банку (Н2, а згодом Нрк) значно перевищували мінімальні вимоги НБУ протягом усього періоду. Хоча показники залишалися високими, спостерігалася тенденція до зниження (з 19,7% на 01.01.2023 до 16,27% на 01.01.2025). Зниження пов'язане, зокрема, з необхідністю донарахування податку на прибуток за підвищеною ставкою у 2023–2024 роках, що зменшило суму нерозподіленого прибутку та,

відповідно, капітал. Якість власного капіталу Банку оцінюється як добра. За результатами оцінки стійкості НБУ (станом на 1 квітня 2023 року), нестача в капіталі АТ «ПУМБ» була відсутня.

Ліквідність Банку є надзвичайно високою, що підтверджується значним перевищенням нормативів НБУ (мінімум 100%). Так, у 2023 році спостерігався пік профіциту ліквідності, коли LCR загалом по всіх валютах сягнув 395%. Це було спричинено притоком ліквідності у банківський сектор, зокрема, через міжнародну допомогу та емісійне фінансування дефіциту держбюджету. У 2024 році відбулася певна нормалізація (LCR до 186% на 01.01.2025).

NSFR (норматив чистого стабільного фінансування) також стабільно високий (179% на 01.01.2025). Високі показники ліквідності нівелюють чутливість Банку до ризику ліквідності, яка підвищена через те, що понад 72% коштів клієнтів формують кошти на вимогу.

Прибутковість Банку була нестабільною, але демонструвала сильну здатність до відновлення:

- ROE: Збиток у 2022 році призвів до негативного ROE (близько -3,4%). У 2023 році ROE становив 22,75%, а у 2024 році знизився до 17,76%. Зниження ROE у 2024 році відбулося не через падіння прибутку, а через стрімке зростання власного капіталу та вплив підвищеної ставки податку на прибуток.

- NIM: Чиста процентна маржа була високою (9,08% у 2022 р.), але знизилася до 8,06% у 2023 році. У першій половині 2024 року NIM знову зросла (8,76%), що може бути пов'язано зі збереженням високої ЧПМ у секторі завдяки зростанню обсягу вкладень в ОВДП та зниженню вартості фондування.

Операційна ефективність Банку залишається високою. Так, коефіцієнт адміністративних витрат до доходів (як проксі CIR) зріс з 23,92% у 2022 році до 26,17% у 2023 році та 27,67% у першій половині 2024 року. Це зростання свідчить про незначне зниження операційної ефективності на тлі загального

високого рівня, що частково відображає збільшення адміністративних витрат банківського сектору. Проте, Банк генерує стабільний позитивний грошовий потік, а його операційний дохід до вирахування витрат на резервування у 2023 році зріс на 3,9% порівняно з 2022 роком.

Таким чином, експрес-аналіз показав, що АТ «ПУМБ» протягом 2020–2024 років демонструє високу фінансову стійкість та значний запас міцності за всіма ключовими економічними нормативами, встановленими Національним банком України (НБУ), попри безпрецедентні виклики, пов'язані з повномасштабним військовим вторгненням.

На підкріплення результатів експрес-аналізу проведемо більш детальний аналіз дотримання нормативних вимог до Банку на основі розрахунку додаткових показників за 5 років для виявлення трендів його розвитку (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз дотримання нормативів АТ «ПУМБ» за 2020–2024 роки

| Норматив | Мінімальне значення НБУ | 01.01.2021 (2020 р.) | 01.01.2022 (2021 р.) | 01.01.2023 (2022 р.) | 01.01.2024 (2023 р.) | 01.01.2025 (2024 р.) |
|--|-------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Адекватність регулятивного капіталу (Н2) | ≥ 10% | 18,39% | 13,91% | 19,7% | 19,49% | (Замінено на Нрк) |
| Норматив регулятивного капіталу (Нрк) | ≥ 8,5% (з 01.01.25) | Нд | Нд | Нд | Нд | 16,27% |
| LCR (всі валюти) | ≥ 100% | 182% | 173% | 249% | 395% | 186% |
| LCR (ін. валюта) | ≥ 100% | 261% | 211% | 328% | 232% | 338% |
| NSFR (Чисте стабільне фінансування) | ≥ 100% (з 01.04.22) | Нд | 127% | 149% | 191% | 179% |
| Н6 (Короткострокова ліквідність) | ≥ 60% | 98% | 96% | Нд | Нд | Нд |

Джерело: розраховано автором за даними звітності

Аналіз трендів у показниках достатності капіталу АТ «ПУМБ» встановив, що протягом усього періоду Банк виконував вимоги НБУ до капіталу зі значним запасом. Так, протягом 2020–2021 років показник

адекватності регулятивного капіталу Н2 був високим (18,39% у 2020 р.), але дещо знизився у 2021 році до 13,91%.

Проте, Банк був визнаний достатньо капіталізованим, і за результатами аналізу якості активів НБУ станом на 1 січня 2022 року, нестача у капіталі Банку була відсутня. У 2022 році, незважаючи на чистий збиток, спричинений суттєвим обсягом відрахувань на формування резервів, показник Н2 зріс до 19,7%. Керівництво Банку вважало, що витрати на резерви не призведуть до порушення нормативних вимог НБУ щодо достатності капіталу. Протягом 2023–2024 років показник Н2 залишався на високому рівні (19,49% у 2023 р.). У 2024 році НБУ запровадив нову трирівневу структуру нормативів капіталу (Нрк, НК1, НОК1). Тому станом на 01.01.2025 р. показник Нрк Банку становив 16,27%, що значно перевищує нове нормативне значення 8,5%. Однак слід зазначити, що позитивна динаміка власного капіталу у 2023 та 2024 роках була частково перервана підвищенням базової ставки податку на прибуток (до 50% для банків), що зменшило регулятивний капітал.

Аналіз трендів у показниках, що засвідчують виконання вимог ліквідності, встановив, що ліквідність Банку протягом усього аналізованого періоду була високою. Нормативи НБУ виконувались із значним запасом міцності. Так, значення коефіцієнтів покриття ліквідністю LCR, особливо в іноземній валюті (LCR_{iv}), завжди були значно вищими за 100%. У 2022 році коефіцієнт LCR загалом зріс до 249%. А вже у 2023 році коефіцієнт LCR загалом досяг піку - 395%. Це відображає значний профіцит гривневої ліквідності у банківській системі та ПУМБ, зокрема. Однак вже у 2024 році коефіцієнт LCR загалом знизився до 186%, але LCR в іноземних валютах залишався дуже високим (338%).

Аналіз змін в динаміці іншого показника ліквідності та фінансової стійкості- коефіцієнта чистого стабільного фінансування NSFR, показав, що норматив NSFR, який відображає довгострокову стабільність, впроваджувався поетапно до 100% (з 01.04.2022). І Банк дотримувався

нормативу з першого етапу, зокрема у 2023 році NSFR досяг максимального значення 191%, а у 2024 році він дещо знизився і становив 179%, що свідчить про задовільну якість ресурсної бази та наявність достатнього стабільного фінансування.

Аналіз дотримання нормативних вимог до ліквідності за коефіцієнтом короткострокової ліквідності Н6 виявив, що норматив Н6 (мінімум 60%) виконувався Банком зі значним запасом (98% у 2020 р. та 96% у 2021 р.). Згодом основний контроль ліквідності перейшов до нормативів LCR та NSFR.

В цілому, тренди нормативів АТ «ПУМБ» підтверджують, що Банк має високу стійкість до стресових сценаріїв завдяки консервативному управлінню активами та значному обсягу високоліквідних активів, які формують фінансову подушку.

Таким чином, і експрес-аналіз фінансової позиції Банку, і поглиблений аналіз дотримання нормативів показав, що АТ «ПУМБ» є фінансово стійким та високоефективним універсальним банком, який успішно адаптується до кризових умов, зберігаючи лідерські позиції на ринку завдяки диверсифікованій клієнтській базі та концентрації на корпоративному і роздрібному сегментах. Його здатність бути фінансово стійким підтверджується рекордними фінансовими результатами 2023 та 2024 років та високими показниками ліквідності.

2.3. Поглиблений аналіз якості кредитного та депозитного портфелів банку

Згідно визначеної методики оцінки кредитоспроможності Банку доцільно провести поглиблений аналіз якості кредитного та депозитного портфелів АТ «ПУМБ» та виявити тенденції.

Аналіз якості кредитного портфеля АТ «ПУМБ» за 2023–2024 роки (табл. 2.6) демонструє відновлення кредитної активності та суттєве покращення якості портфеля після пікового шоку 2022 року, що було

досягнуто, передусім, за рахунок масштабного списання проблемної заборгованості та зростання обсягів кредитування.

Таблиця 2.6

Аналіз якості кредитного портфеля АТ «ПУМБ» за 2022-2024 роки

| Показник | 01.01.2023 (2022 рік) | 01.01.2024 (2023 рік) | 01.01.2025 (2024 рік) | Відхилення | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------|-----------------|
| | | | | 2023 до 2022 | 2024 до 2023 |
| Кредити клієнтам (Валова заборгованість), млн грн | 59228,19 | 59474,53 | 73589,24 | 100,42 | 123,73 |
| Кредити та аванси банкам (чиста), млн грн | 3490,916 | 4213,505 | 5435,023 | 120,70 | 128,99 |
| Резерви під кредити клієнтам (обсяг), млн грн | (15457,96) | (7416,49) | (6668,80) | 47,98 | 89,92 |
| Рівень резервування клієнтського портфеля, % | 26,10% | 12,47% | 9,06% | -13,63% | -3,41% |
| Частка проблемної заборгованості (10/5 клас), % | 25,35% | 12,95% | 10,39% | -12,40% | -2,56% |

Джерело: розраховано автором за даними звітності

Стрімке відновлення кредитної активності та зростання портфеля Протягом 2024 року Банк продемонстрував значний приріст валової заборгованості клієнтів на +23,73% (з 59,475 млрд грн до 73,589 млрд грн). Це зростання було обумовлено, передусім, роздрібним кредитуванням (+47,8%) та корпоративним кредитуванням (+17,0%). Реальний приріст клієнтського кредитного портфеля (без урахування валютно-курскових коливань) за підсумками 2024 року перевищував 23%.

Встановлено, що відбулося значне покращення якості активів, а саме зменшення проблемної заборгованості, оскільки протягом 2023–2024 років Банк суттєво зменшив частку проблемної заборгованості (найгірших класів заборгованості, 10 клас для юридичних осіб та 5 клас для фізичних осіб). У 2023 році цей показник знизився з 25,35% (на 01.01.2023) до 12,95% (на 01.01.2024). Це було досягнуто за рахунок масштабного списання безнадійної

заборгованості (щонайменше на 7,833 млрд грн у 2023 році). У 2024 році цей показник продовжив зниження до 10,39%.

Проведений аналіз показника зниження рівня покриття резервами встановив, що рівень резервування клієнтського кредитного портфеля суттєво зменшився: з 26,10% (на 01.01.2023) до 9,06% (на 01.01.2025). Таке значне зниження ставки резервування пов'язане зі списанням проблемної заборгованості та визріванням кредитних збитків (тобто визнанням збитків). Обсяг резервів під кредитні збитки зменшився на 748 млн грн (-10,1%) у 2024 році (до 6,669 млрд грн).

Таким чином, проведений аналіз виявив високу чутливість до кредитного та валютного ризику. Незважаючи на покращення показників, активні військові дії на території України продовжують чинити тиск на якість клієнтського кредитного портфеля та загалом на якість активів. Банк має підвищену чутливість до кредитного ризику. Ризик посилюється тим, що кредити в іноземній валюті формують 19% клієнтського портфеля, при цьому серед позичальників з валютною заборгованістю переважають суб'єкти господарювання, які можуть не мати валютних надходжень, що підвищує чутливість до валютного та кредитного ризиків.

Водночас, у 2023–2024 роках АТ «ПУМБ» успішно провів санацію кредитного портфеля, списавши значний обсяг воєнних збитків, що дозволило суттєво знизити формальну частку проблемної заборгованості та рівень резервування. При цьому, Банк активно наростив кредитний портфель, особливо у роздрібному сегменті, що свідчить про відновлення кредитної діяльності в умовах військової економіки. Проте, якість активів залишається чутливою до кредитного ризику через військові дії та валютну складову портфеля. Якість активів Банку оцінюється як задовільна.

Аналіз змін динаміки обсягу та структури клієнтського депозитного портфеля АТ «ПУМБ» за період 2020–2024 років свідчить про високу довіру клієнтів та успішну адаптацію Банку до умов військової економіки, що

привело до значного кількісного зростання ресурсної бази та її структурної трансформації, про що вже зазначалося раніше (табл.2.7).

Аналіз загальної величини коштів клієнтів АТ «ПУМБ» демонструє стійкий висхідний тренд, який майже потроївся за аналізований період (з 57,5 млрд грн на 01.01.2021 до 154,1 млрд грн на 01.01.2025).

Таблиця 2.7

**Аналіз складових клієнтського депозитного портфеля АТ «ПУМБ»
за 2020-2024 роки, млн грн**

| Показники | 01.01.2021 (2020 рік) | 01.01.2022 (2021 рік) | 01.01.2023 (2022 рік) | 01.01.2024 (2023 рік) | 01.01.2025 (2024 рік) |
|---|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Кошти клієнтів, усього | 57 515,26 | 80 917,13 | 90 299,89 | 126 542,82 | 154 148,83 |
| Кошти юридичних осіб, усього | 30 218,85 | 45 634,76 | 52 169,42 | 78 901,00* | 99 001,00* |
| <i>Частка корпоративних клієнтів у портфелі</i> | <i>52,5%</i> | <i>56,4%</i> | <i>57,8%</i> | <i>62,4%</i> | <i>64,2%</i> |
| Кошти фізичних осіб, усього | 27 296,41 | 35 282,37 | 38 130,47 | 47 470,61 | 54 847,68 |
| <i>Частка фізичних осіб у портфелі</i> | <i>47,5%</i> | <i>43,6%</i> | <i>42,2%</i> | <i>37,6%</i> | <i>35,8%</i> |
| Кошти на вимогу, усього | Нд* | Нд* | Нд* | 80470,14 | 110550,19 |
| <i>Частка строкових депозитів, %</i> | <i>~43,1%</i> | <i>~41,7%</i> | <i>~33,6%</i> | <i>36,06%</i> | <i>27,40%</i> |

*Нд – немає достовірних даних

Джерело: розраховано автором за даними звітності

Так, у довоєнний період (2020–2021рр.) спостерігалось значне зростання і приріст коштів клієнтів за 2020 рік склав +34,5%, а за 2021 рік – +40,7%. Незважаючи на війну (2023-2024 рр.), обсяг коштів клієнтів продовжив зростати, що свідчить про високий рівень довіри до Банку. У 2023 році реальний приріст клієнтського портфеля становив близько 39%, а за 2024 рік перевищував 19%. Банк увійшов до ТОП-5 українських банків за розміром депозитного портфеля фізичних осіб.

Однією з найбільш помітних структурних змін стало посилення домінування коштів юридичних осіб, які є основним джерелом ресурсної бази. Так, частка корпоративного сегмента зросла з 52,5% у 2020 році до 64,2% на початок 2025 року. Темпи приросту коштів корпоративних клієнтів систематично перевищували темпи приросту коштів фізичних осіб: наприклад, у 2023 році зростання корпоративного портфеля становило понад 51,2%, тоді як роздрібного – лише 24,9%. Залежність від коштів приватних осіб залишається низькою, оскільки вони формували менше 30% пасивів на початок 2025 року.

Хоча загальний обсяг коштів зростає, більша частина залучається на короткостроковій основі. Зокрема, на кінець 2024 року понад 72% портфеля було залучено на короткостроковій основі. Частка строкових коштів у загальному клієнтському портфелі різко зросла у 2023 році (до 36,06%) на фоні високих ставок, але потім знову знизилася до 27,40% на 01.01.2025. Найбільший обсяг припадає на кошти юридичних осіб на поточних рахунках, які на 01.01.2025 досягли 78,522 млрд грн. Це зростання коштів на вимогу підвищує чутливість Банку до ризику ліквідності.

Таким чином, клієнтський депозитний портфель АТ «ПУМБ» характеризується високою динамікою зростання та концентрацією на корпоративному сегменті та короткострокових коштах на вимогу. Диверсифікація ресурсної бази за основними вкладниками є прийнятною. Здатність Банку нарощувати ресурсну базу в умовах війни, особливо у сегменті корпоративних клієнтів та строкових гривневих депозитів, свідчить про задовільну якість ресурсної бази та ефективність обраної стратегії. Однак, суттєвий обсяг коштів на вимогу вимагає від Банку підтримання значного обсягу високоліквідних активів для управління ризиком ліквідності.

Доцільно провести порівняльний аналіз загальних сум кредитів клієнтам (валової заборгованості, не скоригованої на резерви) та коштів клієнтів (депозитів) АТ «ПУМБ» за 2020–2024 роки, що дозволяє оцінити фінансову модель Банку (табл.2.8).

**Порівняльний аналіз кредитного та депозитного портфелів АТ «ПУМБ»
за 2020–2024 роки**

| Показник (млн грн) | 01.01.2021 (2020 рік) | 01.01.2022 (2021 рік) | 01.01.2023 (2022 рік) | 01.01.2024 (2023 рік) | 01.01.2025 (2024 рік) |
|--|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Кредити клієнтам (Валова заборгованість) | 41125,70 | 56357,81 | 54726,13 | 59474,53 | 73589,24 |
| Кошти клієнтів (Депозити) | 56264,19 | 79341,66 | 88716,12 | 124781,79 | 152263,30 |
| Співвідношення Кредити/Депозити, % | 73.1% | 71.0% | 61.7% | 47.7% | 48.3% |

Джерело: розраховано автором за даними звітності

Аналіз динаміки співвідношення кредитного та депозитного портфелів АТ «ПУМБ» за 2020–2024 роки демонструє значний зсув фінансової моделі Банку в бік посилення ліквідності та зниження залежності від чистого кредитування. У 2020 та 2021 роках Банк демонстрував потужне зростання обох портфелів. Обсяг кредитів клієнтам (41,1 млрд грн на 01.01.2021) та депозитів (56,26 млрд грн на 01.01.2021) активно зростав. У 2021 році приріст кредитного портфеля становив близько +37%, а приріст коштів клієнтів – +40,7%. Співвідношення «Кредити/Депозити» було стабільним і високим (близько 71-73%), що свідчило про активну роботу з розміщенням залучених коштів у кредитні активи. У 2022 році відбулася фундаментальна зміна тренду:

1) Кредитний портфель фактично скоротився (з 56,36 млрд грн до 54,73 млрд грн), оскільки попит на позики був пригнічений, а Банк запроваджував кредитні канікули. Хоча у 2023 році кредитний портфель почав відновлюватися (зріс до 59,47 млрд грн на 01.01.2024), цей приріст був незначним (близько 2%).

2) Депозитний портфель продовжував активно зростати (з 79,34 млрд грн на 01.01.2022 до 124,78 млрд грн на 01.01.2024). У 2023 році номінальний приріст коштів клієнтів перевищував 40%, або близько 39% у реальному

вимірі. Цей розрив призвів до різкого зниження співвідношення «Кредити/Депозити» з 71,0% до 47,7% (станом на 01.01.2024), демонструючи, що: по-перше, ресурсна база (пасиви) значно перевищує потреби Банку у кредитуванні; по-друге, надлишкова ліквідність була перенаправлена в інші високоліквідні активи, зокрема, в ОВДП та депозитні сертифікати НБУ.

У 2024 році зберіглося сильне зростання депозитного портфеля (до 152,26 млрд грн на 01.01.2025), але при цьому Банк різко активізував кредитування. Обсяг валової заборгованості зріс на +23,73% до 73,59 млрд грн. Це зростання було підтримане, зокрема, роздрібним кредитуванням (+47,8%) та корпоративним кредитуванням (+17,0%). Незважаючи на це значне зростання кредитів, депозитна база зросла ще більше, тому співвідношення «Кредити/Депозити» залишилося на низькому рівні 48,3% на 01.01.2025.

Отже, АТ «ПУМБ» успішно зміцнив свою ресурсну базу за рахунок коштів клієнтів (які зросли на понад 170% за 5 років), при цьому співвідношення «Кредити/Депозити» значно знизилося. Цей тренд вказує на стратегічну обережність Банку в умовах високих військових ризиків, а також на значний обсяг невикористаної ліквідності, яку Банк розміщує у високоліквідні активи (ОВДП та ДС НБУ). Низьке співвідношення «Кредити/Депозити» підтверджує високі показники ліквідності Банку, які значно перевищують встановлені НБУ нормативи.

2.4. Оцінка ефективності управління ризиками АТ «ПУМБ»

АТ «ПУМБ» має ефективну та зрілу систему управління ризиками (СУР), яка інтегрована у загальну систему корпоративного управління та забезпечує стабільний розвиток. СУР Банку ґрунтується на моделі трьох ліній захисту. Наглядова рада Банку має найбільші повноваження щодо управління ризиками (стратегічний рівень). Наглядова рада затверджує

ключові документи, що регламентують ризик-апетит, включаючи «Політику управління ризиками» та «Стратегію управління ризиками» [38, 39].

Важливим трендом є контроль достатності капіталу в умовах війни. За результатами оцінки стійкості, сформованими НБУ станом на 1 квітня 2023 року, та результатів проведеного аналізу (див. табл. 2.5) АТ «ПУМБ» не потребував нарощення капіталу.

У 2023 році антикризове управління, запроваджене у 2022 році, було скасовано, і Банк перейшов у штатний режим роботи, але Наглядова рада продовжувала щоквартально розглядати звіти про наслідки війни, стрес-тестування всіх суттєвих ризиків та оцінку достатності капіталу для їх покриття.

У 2024 році Банк почав розвивати новий напрямок - управління екологічними та соціальними ризиками (ESG-ризиками або ЕС-ризиками). Цей процес регламентовано «Політикою управління екологічними та соціальними ризиками в АТ «ПУМБ» (затверджена 25.07.2024). ЕС-ризики інтегровані в діючу СУР та оцінюються через їхній прояв у кредитному ризику (корпоративні клієнти) та операційному ризику [39].

Ключову роль виконує Заступник Голови Правління з управління ризиками (CRO), якому підпорядковані підрозділи ризик-менеджменту:

Кредитний ризик - Департамент ризиків корпоративних клієнтів (ДРКК), Департамент ризик-менеджменту малого бізнесу (ДРММБ), Департамент роздрібних ризиків (ДРР) та Управління ризиками мікро-кредитування (УРМК).

Операційний, ринковий ризики та ризик ліквідності - Департамент загальнобанківських ризиків (ДЗР).

Розглянемо особливості організації управління ризиками Банку за кожним видом ризику. Аналіз встановив, що загальною тенденцією є підвищена чутливість до кредитного ризику та ризику ліквідності на тлі помірної чутливості до інших ризиків, а також посилення технологічних механізмів контролю.

1. Управління операційним ризиком.

Система управління ОР (СУОР) функціонує з 2011 року. Управління операційним ризиком здійснюється Комітетом з управління операційним ризиком (КУОР). КУОР щоквартально затверджує ризик-апетит (на 2024 рік - 61 млн грн, включаючи втрати від війни). Основною тенденцією є фокус на IT-ризиках та кібербезпеці. У 2022 році 78,6% фактичних втрат від ОР становили майнові втрати від воєнних дій. У 2024 році Банк впровадив нове рішення для захисту від DDOS-атак. Завдяки вдосконаленню антифрод-моніторингу, у 2024 році було збережено 62 млн грн на рахунках клієнтів. КУОР регулярно затверджує результати тестування Business Continuity Plan (BCP) та Аналізу впливу негативних факторів на процеси Банку (BIA).

2. Управління ризиком ліквідності.

АТ «ПУМБ» має підвищену чутливість до ризику ліквідності через те, що понад 72% коштів клієнтів залучено на короткостроковій основі/на вимогу. Чутливість нівелюється диверсифікацією ресурсної бази та вагомим обсягом високоліквідних активів (ВЛА). Банк працював зі значним профіцитом ліквідності. Станом на кінець 2024 року, показники ліквідності були високими і значно перевищували нормативи НБУ (див. табл. 2.5).

Банк використовує методику стрес-тестування для 3-х сценаріїв відтоків (легкий, середній, важкий), і сформована подушка вторинної ліквідності покриває стресові відтоки за всіма трьома сценаріями як у 2023, так і у 2024 роках.

3. Управління процентним ризиком.

Контроль процентного ризику здійснюється щомісячно Тарифно-комерційним комітетом Банку та Комітетом з управління активами та пасивами (КУАП). Процентний ризик виникає внаслідок відмінностей у строковості активів та зобов'язань за строками чутливості до зміни ставок. У 2023 році Банк розробив нові сценарії розрахунку процентного ризику методом НІІ (вплив на чистий процентний дохід), використовуючи

історичний метод з періодом стрес-тестування 2022–2023 рр. Спостерігається значне зниження процентного ризику протягом 2023–2024 років.

Процентний ризик (втрата ЧПД) зменшився з 399 млн грн (на 31.12.2023) до 128 млн грн (на 31.12.2024). Зменшення процентного ризику відбулося за рахунок зниження річної волатильності відсоткових ставок. Банк оцінює поточний рівень процентного ризику як прийнятний та контрольований.

4. Управління валютним ризиком.

Оцінка ВР проводиться щомісячно за допомогою методики Value-at-Risk (VaR). Результати розглядаються КУАП. У 2023 році офіційний курс гривні до дол. США не мав значних коливань, що сприяло контролю за валютним ризиком. Обсяг ризику (VaR з урахуванням диверсифікації) зменшився з 26,011 млн грн (на 31.12.2023) до 16,488 млн грн (на 31.12.2024). Рівень валютного ризику на звітну дату оцінюється як незначний і знаходиться в рамках цільового показника (16,5 млн грн проти ліміту 147 млн грн). Структура ресурсної бази за видом валют може підвищувати чутливість до валютно-курсових коливань, проте наявність резервів під валютну заборгованість нівелює значний ризик.

5. Управління ціновим ризиком.

Ціновий ризик розглядається як ринковий ризик і стосується, зокрема, гривневих ОВДП (Облігацій внутрішньої державної позики) та Sovereign bonds G7. Ціновий ризик ОВДП розраховується на регулярній основі за двома сценаріями: поточна оцінка (продаж за поточними ринковими цінами) та стресова оцінка (моделювання продажу за ставками вторинного ринку, розрахованими за період 2012–2023 рр.). З початком війни та внаслідок подальшої політики реінвестування ліквідності у державні папери, Банк збільшив ліміти на вкладення в ОВДП та облігації країн G7. Це відображає стратегію зміцнення ліквідності та консервативне розміщення ресурсів в активи з низьким кредитним ризиком.

Результати дослідження системи управління ризиками АТ «ПУМБ» узагальнено і зведено в табл. 2.9. На підставі дослідження можна зробити такі

висновки: протягом 2023–2024 років система управління ризиками АТ «ПУМБ» була сфокусована на нівелюванні наслідків військового шоку, підтверджуючи свій статус системно важливого банку, який дотримується підвищених вимог НБУ.

Таблиця 2.9

Оцінка ефективності системи управління ризиками АТ «ПУМБ»

| Вид ризику | Метод оцінки та контролю | Основні кількісні показники (оцінка ризику) | Тренд та загальна чутливість | Заходи мінімізації/Особливості |
|--|---|---|---|---|
| Кредитний ризик | Регулярний аналіз здатності позичальників погашати заборгованість; Лімітування (Кредитна рада, Кредитний комітет); Методика IFRS 9 (12-місячні та на весь термін очікувані збитки). | Частка проблемної заборгованості (10/5 клас): 25,35% на 01.01.2023 12,95% на 01.01.2024 10,39% на 01.01.2025 | Підвищена чутливість. Тренд: Покращення якості за рахунок списання збитків, відновлення кредитування | Активне використання застави та гарантій для зниження ризику; Масштабне списання проблемної заборгованості; Врахування ЕС-ризиків через зв'язок з кредитним ризиком корпоративних клієнтів. |
| Ризик ліквідності | Геп-аналіз та прогноз грошових потоків (до 1 року); Стрес-тестування (3 сценарії відтоків); Контроль нормативів НБУ (LCR, NSFR). | LCR (заг. валюта): 338% на 01.01.2025; NSFR: 179% на 01.01.2025. Частка ВЛА у активах: 49,43% на 01.01.2025. | Підвищена чутливість. Тренд: Значний профіцит ліквідності. Фактор тиску: Суттєвий обсяг коштів клієнтів на вимогу (понад 72% портфеля). | Диверсифікація ресурсної бази; Утримання значного обсягу високоліквідних активів (ОВДП, ДС НБУ, кошти в банках-нерезидентах інвестиційного класу). |
| Процентний ризик банківської книги (ПРБК) | Метод НП (вплив на чистий процентний дохід); Геп-аналіз, аналіз чутливості; Контроль: Тарифно-комерційний комітет. | Оцінка НП (втрата доходу): 399 млн грн на 31.12.2023 128 млн грн на 31.12.2024. | Помірна чутливість. Тренд: Значне зниження ризику у 2024 р. за рахунок зниження річної волатильності ставок. Рівень ризику оцінюється як прийнятний та контрольований | Розробка нових сценаріїв розрахунку у 2023 р. з використанням стресового періоду 2022–2023 рр.; Використання трансфертних ставок та делегування повноважень на зміну ставок. |
| Валютний ризик (ВР) | Методика Value-at-Risk (VaR) (історичне моделювання; рівень довіри 99%, горизонт 10 днів). Щомісячний розгляд результатів КУАП. | VaR з диверсифікацією: 26,011 млн грн на 31.12.2023) 16,488 млн грн на 31.12.2024. | Помірна чутливість. Тренд: Значне зменшення ризику у 2024 р. Фактор чутливості: Структура ресурсної бази за видом валют. | Розрахунок VaR множить на 4 (3+1) згідно з рекомендаціями Базель; Ліміт ризику знаходиться в рамках цільового показника (16,5 млн грн проти ліміту 147 млн грн). |

| | | | | |
|-------------------------------|---|--|--|---|
| Операційний ризик (ОР) | Система СУОР (функціонує з 2011 р.); Моніторинг КІРів; Щорічна самооцінка; Стрес-тестування; Управління Комітетом (КУОР). | Ризик-апетит: 61 млн грн на 2024 рік (включаючи втрати від війни). Фактичні втрати від війни (2022): 78,6% від загальних втрат операційного ризику | Помірна чутливість. Тренд: Висока увага ІТ-ризикам та кібербезпеці. | Нульова толерантність до шахрайства; Управління ризиками інформаційної безпеки та ІСТ (інформаційно-комунікаційних технологій); Урахування ЕС-ризиків через зв'язок з операційним ризиком |
| Ціновий ризик (ЦР) | Розрахунок для портфеля ОВДП (гривневих та Sovereign bonds G7); Два сценарії: поточна оцінка та стресова оцінка (за ставками вторинного ринку, розрахованими за період 2012–2023 рр.). | Напрямок ЦР гривневих ОВДП значно зріс у 2022 р. (значний рівень ризику). | Помірна чутливість. Тренд: Збільшення обсягів інвестицій у державні папери та Sovereign bonds G7. | Банк може застосовувати похідні фінансові інструменти в обмеженому обсязі для зниження ринкових ризиків. |

Джерело: узагальнено автором за даними звітності

Виявлено наступні тренди:

1. *Посилена чутливість до ключових ризиків.* Як і раніше, Банк має підвищену чутливість до кредитного ризику та ризику ліквідності, тоді як чутливість до інших індивідуальних ризиків (процентного, валютного, операційного) є помірною.
2. *Активне управління активами та пасивами.* Чутливість до ризику ліквідності нівелюється вагомим обсягом високоліквідних активів (понад 49% активів) та диверсифікацією ресурсної бази.
3. *Ефективність кількісних методів.* Управління ринковими ризиками здійснюється за допомогою кількісних методів (VaR, NII), які показують значне зменшення ризикових показників у 2024 році, зокрема зменшення втрат ЧПД від ПРБК з 399 млн грн до 128 млн грн.
4. *Інтеграція ESG-ризиків.* Новий тренд — запровадження у 2024 році Політики управління екологічними та соціальними ризиками (ЕС-ризиками), які інтегровані в діючу СУР і оцінюються через їхній прояв у кредитному ризику корпоративних клієнтів та операційному ризику.

Таким чином, у 2023–2024 роках Банк продемонстрував високу стійкість та ефективність СУР, забезпечивши виконання нормативів НБУ, швидке

відновлення якості кредитного портфеля та підтримання значного запасу ліквідності.

2.5. Стратегічний аналіз факторів конкурентоспроможності АТ «ПУМБ»

Для подолання проблем, пов'язаних із недосконалістю фінансових даних і коригування попередніх висновків про конкурентоспроможність Банку, необхідно провести аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього середовища за допомогою методів стратегічного аналізу. Проведення стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища АТ «ПУМБ» є критично важливим для оцінки його конкурентоспроможності на українському фінансовому ринку в умовах воєнної економіки. Для такого аналізу потрібно надати опис чинного зовнішнього середовища на основі макроекономічних показників. Аналіз показує, що діяльність фінансового сектору та економіки в цілому зазнала значних коливань, що відображається у ключових показниках (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Динаміка основних макроекономічних показників економіки України за 2022-2024 роки

| Показник | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік (оцінка) |
|---------------------|---|--|---|
| Реальний ВВП | Скорочення на 35% (МВФ) / 28.8% | Зростання на 5% (відновлювальне зростання) | Зростання на 3.4% (НБУ) до 3.6% (Мінекономіки) |
| Інфляція (річна) | 26.6% (23.8% станом на серпень) | Сповільнення до 5.1% | Пришвидшилася до 12.0% |
| Облікова ставка НБУ | Різне підвищення до 25% (з 10%) | Зниження до 15% | 13.5% (на 31 грудня), з підвищенням до 15.5% на початку 2025 року |
| Дефіцит Держбюджету | Близько 35% ВВП | Близько 30% ВВП | Близько 25% ВВП (без урахування грантів) |
| Державний борг | Перевищив 80% ВВП | Зростає (наближається до 90% ВВП) | Очікується перевищення 100% ВВП у 2025 році |
| Міжнародні резерви | Перевищили довоєнний рівень (\$28 млрд на 01.12.2022) | Збільшились до \$40.5 млрд (на 01.12.2023) | Підтримуються в потрібних обсягах |

Джерело: узагальнено автором за [32-35]

Дослідження показують, що економіка України відновилася від початкового воєнного шоку, припинивши падіння виробництва. Триває переведення вітчизняної економіки на воєнні рейки. Зокрема, потужності оборонно-промислового комплексу (ОПК) зросли у 2023 році в 4 рази проти 2022 року, і очікується зростання ще у 6 разів у 2024 році. У 2025 році на безпеку та оборону планується спрямувати 26.3% ВВП країни.

Міжнародна підтримка є критичною для фіскальної стійкості та макроекономічної стабільності України через значний фіскальний дефіцит та недостатність внутрішніх ресурсів. Загальна допомога (військова та фінансова) становила близько 85% ВВП щороку протягом 2022–2023 років. Достатні обсяги міжнародної допомоги, включно з програмою ERA (Extraordinary Revenue Acceleration) за рахунок доходів від заморожених російських активів, підтверджені й на 2025 рік.

Банківська система зберегла стабільність та високу ліквідність завдяки реформуванню, а також емісійному фінансуванню дефіциту держбюджету та надходженню міжнародної допомоги. У 2023–2024 роках банківський сектор був високоприбутковим (чистий прибуток близько 150 млрд грн у 2023 році та 103.7 млрд грн у 2024 році, попередньо). Показники достатності капіталу та ліквідності банків значно перевищують нормативні значення НБУ.

У 2024 році відбулося помітне відновлення кредитної активності, особливо в гривневому сегменті: чистий кредитний портфель бізнесу зріс на 21%, а населення — на майже 40%. Економічне зростання підтримується, передусім, стійким внутрішнім споживчим попитом та державними програмами підтримки (наприклад, «Доступні кредити 5-7-9%») [32-35].

Незважаючи на відновлення роботи чорноморського транспортного коридору, що сприяло зростанню експорту (на 12.7% за 10 місяців 2024 р.), торгове сальдо залишається суттєво негативним (\$28.5 млрд за 10 місяців 2024 р.). Зберігається структурний дефіцит іноземної валюти (\$37 млрд за 2024 р. з урахуванням компенсації) через високу імпортозалежність, хоча

валютна стабільність підтримується за рахунок міжнародних резервів та адміністративних заходів НБУ.

Основним обмежуючим фактором та ризиком є продовження війни та непередбачувані наслідки її впливу на економіку. Ключові виклики включають:

- Руйнування інфраструктури. Удари по цивільній та критичній інфраструктурі, особливо енергетичній, скорочують час роботи бізнесу, підвищують собівартість і стримують інвестиційні настрої.

- Дефіцит трудових ресурсів. Проблема браку кваліфікованих працівників через мобілізаційні процеси та вимушену міграцію залишається гострою.

- Кредитний ризик. Хоча ситуація покращується, він залишається ключовою загрозою для фінансового сектору, оскільки погіршення фінансового стану позичальників у зонах бойових дій та на прифронтових територіях підвищує ймовірність кредитних збитків.

Згідно методики дослідження використаємо окремі методи та інструменти (див.табл.1.5) оцінювання конкурентоспроможності комерційного банку, а саме: аналіз ринкових часток, SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, Модель 5 сил Портера.

Розпочнемо з PESTEL-аналізу (політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові чинники) (табл.2.11). Слід окремо виділити соціальні чинники (економічні та політичні розглянуто вище), зокрема: *переміщення та демографія*, оскільки війна призвела до великих переселенців та відтоку населення, але водночас активізувала діаспору і внутрішнє перерозподілення коштів; *відновлення довіри до банків*, бо українці дедалі більше довіряють банківській системі: обсяги гривневих вкладів населення виростили (наростили майже утричі з початку війни). ПУМБ поліпшив позиції довіри: за даними дослідження СБР, банк піднявся з 6-го на 4-те місце за рівнем довіри населення. Аналіз за моделлю PESTEL вказує на те, що ПУМБ діє в динамічному середовищі з жорсткою конкуренцією і

посиленим регуляторним контролем, але утримує сильні позиції завдяки лояльності клієнтів і стійкій капіталізації.

Таблиця 2.11

PESTEL-аналізу чинників конкурентоспроможності АТ «ПУМБ»

| № № | Чинники | Оцінка |
|--------|--------------|---|
| 1 | Політичні | ПУМБ функціонує в умовах воєнного стану та високої регуляторної пильності. Держава визнає банк системно важливим і підтримує його стабільність. Водночас зміни в державній політиці (воєнний бюджет, ставки податків на прибуток банків підвищено до 25–50%, пріоритизація фінансування оборони) впливають на рентабельність. Міжнародна політика (військова допомога, торговельні угоди, санкції) безпосередньо впливає на економічне середовище, де діє банк. |
| 2 | Економічні | Підвищена інфляція, коливання курсу гривні та процентних ставок (ключова ставка НБУ ~15,5%) визначають попит на кредити та депозити. Економічне відновлення та інфраструктурні програми після війни створюють нові ринки кредитування. Водночас висока конкуренція та спеціальні банківські податки (50% у 2023, 25% з 2024) стискають маржі. ПУМБ за 2023–2024 рр. відзначився стрімким зростанням операційних доходів (чистий процентний дохід +22%), що говорить про успішну роботу банку в сучасних умовах. |
| 3 | Соціальні | В умовах кризи українці активно переходять на дистанційне обслуговування – зростає частка мобільного банкінгу. ПУМБ це враховує (цифрові сервіси для 100+ тисяч бізнес-клієнтів, зручні онлайн-продукти). Соціальні ініціативи банку («Ми однієї крові», освітні програми) підвищують лояльність громади. Проте воєнний контекст змінює пріоритети клієнтів – наприклад, зростає потреба в військових облігаціях, евакуації за кордон, біженцям. Банк активно відповідає на ці потреби (спеціальні продукти, підтримка військових та переселенців). |
| 4 | Технологічні | ПУМБ інвестує у цифрові технології та інновації: застосування штучного інтелекту для оптимізації процесів, нові фінтех-продукти («MoneyBox», інтернаціональні платіжні системи). Такі рішення дають конкурентну перевагу. У перспективі важливими є кібербезпека, розвиток API-банкінгу, хмарних сервісів. Можлива інтеграція з міжнародними FinTech-платформами (зважаючи на нагороди за digital banking). |
| 5 | Екологічні | Енергоефективність та екологічна відповідальність стають все важливішими. ПУМБ фінансує «зелені» проекти (наприклад, сонячні електростанції – ~3% кредитного портфеля), має стратегії зменшення споживання ресурсів та мінімізації негативного впливу. При посиленні екологічних вимог до бізнесу банк може виграти, пропонуючи «зелені» кредити й інвестиції. Екологічні ризики (кліматичні події, ресурсоємкість) у воєнний час менш помітні, але довгостроково важливі. |
| 6 | Правові | На банк поширюється жорсткий нагляд НБУ і виконання міжнародних фінансових стандартів. Впроваджено регламенти щодо прозорості та антикорупції (ПУМБ має власний кодекс етики та антикорупційну політику). Зміни в законодавстві (воєнний стан, нові податкові режими, вимоги до капіталу і резервів) створюють як ризики (штрафи, обмеження діяльності), так і можливості (державні програми підтримки бізнесу). Виконання ESG-звітності може стати конкурентною перевагою, але й вимагати додаткових витрат на впровадження систем управління ризиками (які банк уже закріплює). |

Джерело: узагальнено автором за [32,33, 37,38]

Далі проведемо аналіз можливостей та загроз і сильних та слабких сторін діяльності Банку за допомогою матриці SWOT-аналізу (табл. 2. 12).

Таблиця 2.12

Матриця SWOT-аналізу АТ «ПУМБ»

| Сильні сторони | Слабкі сторони |
|---|---|
| <p>Високі фінансові показники: за 2023 р. активи банку зросли до 153,33 млрд грн (+37% до 2022), власний капітал - до 17,39 млрд грн (+49%), чистий прибуток - 3,96 млрд грн. ПУМБ входить до ТОП-10 українських банків за розміром активів.</p> | <p>Залежність від вітчизняного ринку. ПУМБ працює виключно в Україні, що підвищує вразливість до національних економічних коливань та ризиків війни. Військові ризики. Нестабільність через воєнний стан може призвести до зростання проблемних кредитів і логістичних/операційних обмежень. Історичний розрив інновацій. У попередні роки спостерігалось зменшення частки нематеріальних активів (цифрових проєктів), що вимагало додаткових інвестицій в ІТ.</p> |
| Можливості | Загрози |
| <p>Діджиталізація і інновації. Попит на цифрові послуги зростає. ПУМБ істотно інвестує в ІТ – 649 млн грн в 2023 р. у цифрові сервіси та 421 млн грн у безпеку інфраструктури. Мобільний застосунок ПУМБ Online визнано найкращим (FinAwards 2024), а банк отримав нагороди за цифрову трансформацію. Зростання кредитування. За підтримки НБУ (низькі облікова ставка та пільгові програми) банки нарощують кредитні портфелі. У 2024 р. готівковий та корпоративний портфелі банків зросли (корпоративні кредити +21% по банківській системі), створюючи можливості для зростання кредитного бізнесу ПУМБ. У 2023 р. кредитний портфель ПУМБ у корпоративному секторі виріс на +25%, малий та середній бізнес – на +32%. Державна підтримка та стабілізація. Виконання програм інфраструктурного відновлення (банки виділили 10,5 млрд грн на відбудову енергетики), міжнародна фінансова допомога та євроінтеграційні реформи стимулюють попит на банківські послуги. Соціальна відповідальність. Банк активно інвестує у соціальні проєкти - понад 530 млн грн від початку війни (у т.ч. 185 млн грн - на оборону), що підвищує лояльність клієнтів та імідж.</p> | <p>Продовження війни. Нестабільна безпекова обстановка і невизначеність бойових дій негативно впливають на економіку та впровадження довгострокових стратегій. Макроекономічні ризики. Високий рівень інфляції, девальвація гривні та потенційні економічні шоки можуть ускладнити діяльність банку. Конкуренція. Тиск з боку великих державних банків (ПриватБанк, Ощадбанк), іноземних гравців і нових фінтех-компаній (електронних платіжних сервісів) посилює боротьбу за клієнтів. Регуляторний тиск. Жорсткі вимоги НБУ (відмивання коштів, капітал) та надзвичайні закони воєнного часу обмежують гнучкість банку.</p> |

Джерело: узагальнено автором за [32, 37, 38]

Таким чином, на основі даних нефінансової звітності, офіційної інформації ПУМБ та оглядів НБУ можна зробити загальний висновок, що

Банк володіє численними сильними сторонами: потужна фінансова база, висока інноваційність та довіра клієнтів. Серед загроз - наслідки війни, макроекономічна нестабільність та посилена конкуренція. Активне впровадження цифрових сервісів і соціальна відповідальність банку створюють нові можливості для зростання.

Проведений аналіз конкурентоспроможності Банку за Моделлю 5 сил Портера (табл.2.13), виявив, що ПУМБ перебуває в сильній позиції завдяки стійким фінансовим результатам і активному цифровому розвитку. У той же час йому слід враховувати воєнні та економічні ризики (зростання податкового навантаження, висока конкуренція), фокусуючись на інноваціях і високому сервісі клієнтів.

Таблиця 2.13

Оцінка конкурентоспроможності АТ «ПУМБ» за Моделлю 5 сил Портера

| № | Сили | Оцінка впливу фактору |
|---|---|--|
| 1 | Конкуренція в галузі (ризик внутрішньої конкуренції) | На ринку налічується понад 60 діючих банків (за даними НБУ, у 2024 р. їх 61). Серед лідерів – державні ПриватБанк, Ощадбанк, а також великі іноземні банки (Райффайзен, Укрсиб, Креді Агріколь, ОТП). ПУМБ за розміром активів і прибутком входить до топ-10 банків країни. Через високу концентрацію ринку конкуренція за клієнтів і бізнес відчутна, особливо в продуктових сегментах (депозити, зарплатні проєкти, карткові продукти тощо). Водночас сильна фінансова база і технологічні інновації допомагають ПУМБ відрізнятись на тлі конкурентів. |
| 2 | Загроза нових учасників | Вхід на ринок банків складний через високі регуляторні вимоги (ліцензія НБУ, капітал). Нещодавні додаткові обмеження (наприклад, заборона на відкриття нових фізичних відділень у «зоні активних бойових дій» тощо) фактично ускладнили появу нових банків. Однак FinTech-компанії (електронні гаманці, мобільні банки) і платіжні стартапи можуть конкурувати за клієнтів, особливо в сегменті роздрібних платежів і онлайн-кредитів. |
| 3 | Сила покупців (клієнтів) | Клієнти мають великий вибір банківських послуг: понад 60 фінустанов пропонують аналогічні продукти. Можливість легко перейти до іншого банку (в умовах вільного доступу до онлайн-банкінгу) підвищує вимоги клієнтів до якості обслуговування та комісій. З іншого боку, депозити фізичних осіб у 2023 р. в ПУМБ становили 47,67 млрд грн (+25% до 2022), і банк утримує високий рейтинг довіри, що знижує чутливість клієнтів до від'їзду. |
| 4 | Сила постачальників | Для банку «постачальниками» є кредитні ресурси (депозитна база, міжбанківські кошти) і технологічні провайдери. Велика база коштів клієнтів (126,54 млрд грн на кінець 2023) дає ПУМБ значні ресурси під кредити. Вартість залучення ресурсів регулюється ринковими ставками НБУ. Партнерські відносини з міжнародними платіжними системами (Visa, Mastercard, «Простір») і IT-провайдерами дозволяють банку підтримувати конкурентні технологічні рішення. |
| 5 | Загроза заміників (субститутів) | Альтернативними фінансовими сервісами можуть виступати небанківські платіжні сервіси (електронні гаманці, криптовалюти, фінансові стартапи). Проте в умовах війни довіра до традиційних банків збереженою, а депозити захищені Фондом гарантування. Замінники особливо впливають на сегмент міжнародних переказів (наприклад, Ria, Wise) або роздрібних транзакцій (Apple Pay, Google Pay), але ПУМБ активно інтегрує ці сервіси в свої продукти. |

Джерело: узагальнено автором за [37-39]

На підставі проведеного аналізу за сукупністю використаних методів (SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз та Модель «5 сил Портера») можна виділити основні конкурентні переваги АТ «ПУМБ», які є диверсифікованими та охоплюють фінансову, технологічну, сервісну та соціальну сфери (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Групування та опис конкурентних переваг АТ «ПУМБ»

| Група конкурентних переваг | Опис та підтвердження |
|---|--|
| 1. Фінансова стійкість та довіра | Банк має <i>найвищі рейтинги надійності</i> (кредитний рейтинг uaAAA, надійність вкладів «5»). Має значний запас міцності за нормативами капіталу та ліквідності. Диверсифікація ресурсної бази за основними кредиторами та відсутність залежності від коштів приватних осіб нівелює чутливість до негативної інформації. |
| 2. Інноваційність та цифрова перевага | ПУМБ є <i>інноваційним банком</i> , готовим випереджати ринок за технологічністю. Мобільний застосунок «ПУМБ Online» визнано найкращим онлайн-банкінгом. Банк входить до «Чемпіонів диджиталізації 2024». КП підтримується високим рівнем автоматизації процесів та впровадженням інноваційних рішень, як-от «Онлайн ЕЦП» для бізнесу та сервіс <i>squeeze-out</i> (перший в Україні). |
| 3. Комплексне обслуговування бізнесу | Банк є <i>лідером у кредитуванні бізнесу</i> , активно бере участь у програмі «5-7-9%». Відзначено як «Кращий кредитний продукт для бізнесу» (кредит «всеБІЗНЕС»), «Кращий корпоративний банк» та «Кращий банк для ФОП». КП включає диверсифікацію кредитного портфеля за видами економічної діяльності та основними позичальниками. |
| 4. Розвиток інфраструктури та карткового бізнесу | Наявність <i>власного процесингового центру</i> (одного з найбільших операторів послуг у сфері БПК) та участь у «банкоматному національному роумінгу». ПУМБ є принциповим членом Visa та MasterCard. Розвинута інфраструктура обслуговування БПК сприяє залученню підприємств на зарплатні проекти, за якими Банк визнаний найкращим. |
| 5. Корпоративне управління та ESG | <i>Прозорість ведення бізнесу</i> та бездоганна репутація. Ефективність управління ризиками та контроль. Активна соціальна діяльність, зокрема, проєкт «Жити назустріч» для ветеранів, що отримав високі відзнаки. |
| 6. Сервісна орієнтованість | Головний принцип роботи - <i>максимальна концентрація на клієнтах і глибоке розуміння їх потреб</i> . Впровадження найкращих стандартів банківського сервісу як у цифровому, так і у фізичному каналах. Банк визнано найкращим у категорії «Обслуговування фізичних осіб у відділеннях». |

Джерело: узагальнено автором за [37, 39]

Отже, на підставі проведеного аналізу можна зробити такі висновки:

1) АТ «ПУМБ» вирізняється серед українських банків завдяки поєднанню високої фінансової стійкості, технологічної інноваційності та орієнтації на потреби клієнтів. Банк має найвищі рейтинги надійності,

значний запас міцності за нормативами та диверсифіковану ресурсну базу, що мінімізує ризики та забезпечує стійкість до зовнішніх шоків.

2) ПУМБ активно формує цифрову перевагу: мобільний застосунок ПУМБ Online входить до найкращих, банк є учасником ключових фінтех-ініціатив та впроваджує автоматизацію й інноваційні рішення для бізнесу.

3) У сфері обслуговування бізнесу банк є лідером у кредитуванні підприємств, пропонує широкий спектр продуктів, бере участь у державних програмах і отримує галузеві нагороди. Розвинена інфраструктура, власний процесинг, участь у міжнародних платіжних системах Visa та MasterCard та підтримка національного роумінгу підсилюють технологічну й операційну потужність банку.

4) Корпоративне управління ПУМБ характеризується прозорістю, сильною системою ризик-менеджменту та активною ESG-орієнтованістю. Банк підтримує соціальні проекти та демонструє високу відповідальність перед стейкхолдерами.

5) Окрема сильна сторона - сервісна орієнтованість: ПУМБ системно фокусує роботу на потребах клієнтів, забезпечуючи якісний банківський сервіс як для бізнесу, так і для приватних осіб.

Висновки за розділом 2

АТ «ПУМБ» позиціонується як універсальний банк національного масштабу, діяльність якого охоплює комерційні, роздрібні та інвестиційно-банківські операції. Згідно з класифікацією НБУ, ПУМБ належить до групи найбільших банків України і має статус системно важливого банку. Банк здійснює повний спектр банківських операцій, включаючи залучення депозитів, кредитування, інвестування в цінні папери, платіжне обслуговування та валютні операції. АТ «ПУМБ» концентрується на двох основних клієнтських сегментах: корпоративному та роздрібному.

Аналіз показників встановив, що діяльність АТ «ПУМБ» за 2020–2024 роки демонструє значну стійкість та високу ефективність, незважаючи на безпрецедентні виклики, спричинені повномасштабним вторгненням. Аналіз трендів за роками виявив, що у 2020–2021 роках Банк демонстрував стрімке зростання прибутковості. АТ «ПУМБ» продемонстрував відмінну здатність генерувати дохід навіть у кризових умовах, про що свідчить стабільне зростання ЧПД та високий показник операційного доходу. Негативний фінансовий результат 2022 року був винятком, спричиненим виключно зовнішнім фактором - війною та необхідністю формування великих резервів. Високі показники прибутковості та рентабельності, підтверджені у 2023–2024 роках, свідчать про загальну фінансову стійкість та високу ефективність використання капіталу.

Загальна величина активів АТ «ПУМБ» демонструє стійкий та висхідний тренд протягом усього аналізованого п'ятирічного періоду, попри зовнішні економічні шоки. З 01.01.2021 до 01.01.2025 активи Банку зросли з 75,26 млрд грн до 186,58 млрд грн. Протягом 2020–2024 років відбувся фундаментальний структурний зсув у балансі АТ «ПУМБ» від моделі, орієнтованої на кредитний ризик, до моделі, орієнтованої на ліквідність та державні цінні папери. Банк, будучи системно важливим універсальним інститутом, продемонстрував стратегічну адаптацію, змістивши фокус з активного кредитування на консервативні та високоліквідні інвестиції. Ця трансформація підтверджує, що АТ «ПУМБ» успішно адаптувало свою активну політику до умов значної економічної невизначеності та фіскальних потреб держави, зберігаючи при цьому високу ліквідність.

Пасивна частина балансу АТ «ПУМБ» відображає стратегічну фінансову модель, в якій зобов'язання, переважно за рахунок зростання клієнтських коштів, забезпечують можливість для активного інвестування у високоліквідні активи та відновлення кредитування, а власний капітал демонструє високу стійкість та здатність до самофінансування попри складні зовнішні обставини.

Аналіз показав, що АТ «ПУМБ» протягом 2020–2024 років демонструє високу фінансову стійкість та значний запас міцності за всіма ключовими економічними нормативами, встановленими Національним банком України (НБУ), попри безпрецедентні виклики, пов'язані з повномасштабним військовим вторгненням.

У 2023–2024 роках АТ «ПУМБ» успішно провів санацію кредитного портфеля, списавши значний обсяг воєнних збитків, що дозволило суттєво знизити формальну частку проблемної заборгованості та рівень резервування. При цьому, Банк активно наростив кредитний портфель, особливо у роздрібному сегменті, що свідчить про відновлення кредитної діяльності в умовах військової економіки. Проте, якість активів залишається чутливою до кредитного ризику через військові дії та валютну складову портфеля. Якість активів Банку оцінюється як задовільна.

Клієнтський депозитний портфель АТ «ПУМБ» характеризується високою динамікою зростання та концентрацією на корпоративному сегменті та короткострокових коштах на вимогу. Диверсифікація ресурсної бази за основними вкладниками є прийнятною. Здатність Банку нарощувати ресурсну базу в умовах війни, особливо у сегменті корпоративних клієнтів та строкових гривневих депозитів, свідчить про задовільну якість ресурсної бази та ефективність обраної стратегії.

АТ «ПУМБ» має ефективну та зрілу систему управління ризиками (СУР), яка інтегрована у загальну систему корпоративного управління та забезпечує стабільний розвиток. У 2023–2024 роках Банк продемонстрував високу стійкість та ефективність СУР, забезпечивши виконання нормативів НБУ, швидке відновлення якості кредитного портфеля та підтримання значного запасу ліквідності.

На підставі проведеного аналізу за сукупністю використаних методів (SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз та Модель «5 сил Портера») можна виділити основні конкурентні переваги АТ «ПУМБ», які є диверсифікованими та охоплюють фінансову, технологічну, сервісну та соціальну сфери.

Аналіз основних фінансових показників та показників дотримання нормативів встановив, що АТ «ПУМБ» є фінансово стійким та високоефективним універсальним банком, який успішно адаптується до кризових умов, зберігаючи лідерські позиції на ринку завдяки диверсифікованій клієнтській базі та концентрації на корпоративному і роздрібному сегментах. Його здатність бути фінансово стійким підтверджується рекордними фінансовими результатами 2023 та 2024 років та високими показниками ліквідності.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ТА МЕТОДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ АТ «ПУМБ»

3.1. Рекомендації з вдосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю банку АТ «ПУМБ» на основі інтегральної рейтингової оцінки

Інтегральна рейтингова оцінка банку є узагальненим показником, що формується на основі багатовимірного аналізу фінансових, операційних та якісних характеристик діяльності кредитної установи. Вона поєднує у собі різні індикатори – від ліквідності та капіталізації до якості активів, рівня ризик-менеджменту та технологічної інноваційності – у єдиний композитний індекс. Інтегральний показник - зважена агрегована оцінка багатовимірних метрик ефективності, стійкості, якості послуг та ринкової позиції банку. Такий підхід дозволяє подолати обмеженість окремих показників і забезпечує комплексне уявлення про конкурентоспроможність та стійкість банку.

Метою здійснення інтегральної рейтингової оцінки є створення системного інструменту для порівняння банків між собою, визначення їхнього місця на ринку та прогнозування потенційних ризиків. Вона виконує функцію своєрідного «барометра» фінансової надійності, що важливий як для регуляторів, так і для інвесторів та клієнтів. У практичному вимірі інтегральний рейтинг допомагає приймати стратегічні рішення щодо співпраці, інвестування чи регуляторного нагляду.

Аналітична цінність інтегральної оцінки полягає у її здатності синтезувати різномірну інформацію в єдину шкалу, що робить результати зрозумілими та порівнюваними. Вона дозволяє виявити сильні та слабкі сторони банку, оцінити його адаптивність до макроекономічних змін та системних ризиків, а також простежити динаміку розвитку у часі. Таким

чином, інтегральна рейтингова оцінка виступає не лише інструментом діагностики, але й засобом стратегічного управління конкурентоспроможністю банку.

На сьогодні інтегральний (композитний) індекс конкурентоспроможності банку розуміють ширше, додають нові показники, і визначають це агрегований показник, який дозволяє кількісно оцінити конкурентну позицію банку на основі багатовимірною набору фінансових, цифрових, ризикових та ESG-індикаторів.

Розглянемо та проаналізуємо рейтинг стійкості банків, який розраховується і оприлюднюється Порталом «Мінфін» та визначимо конкурентну позицію АТ «ПУМБ» серед інших банків [42]. До рейтингу увійшли банки з портфелями роздрібних депозитів від 1 млрд гривень (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Рейтинг стійкості українських банків (топ-11) (на 31.12.2024р.)

| №№ | Банк | Рейтинг | Стресо- стійкість | Лояльність вкладників | Оцінка аналітиків | Місце в ренкінгу за депозитами фізичних осіб |
|----|---------------------|-------------|----------------------|--------------------------|----------------------|--|
| 1 | Укрсиббанк | 4,48 | 4,06 | 4,9 | 4,67 | 6 |
| 2 | Райфайзен Банк | 4,39 | 4 | 4,8 | 4,56 | 4 |
| 3 | Креди Агриколь Банк | 4,26 | 4,12 | 4,2 | 4,67 | 11 |
| 4 | Кредобанк | 4,04 | 3,84 | 4,2 | 4,22 | 13 |
| 5 | ОТП Банк | 3,99 | 4,04 | 3,8 | 4,22 | 10 |
| 6 | Приватбанк | 3,98 | 3,45 | 4,4 | 4,44 | 1 |
| 7 | Укргазбанк | 3,86 | 3,56 | 4,1 | 4,11 | 9 |
| 8 | Універсал Банк | 3,83 | 2,96 | 4,9 | 3,89 | 3 |
| 9 | Ощадбанк | 3,81 | 3,08 | 4,5 | 4,22 | 2 |
| 10 | Прокредит банк | 3,75 | 3,7 | 3,6 | 4,11 | 15 |
| 11 | ПУМБ | 3,73 | 3,18 | 4,4 | 3,78 | 5 |

Джерело: [42]

За методологією Мінфіну фінансові установи отримують бал від 1 до 5 залежно від показників, що характеризують їх стійкість до стресів і

лояльність вкладників: враховується якість активів, ліквідність, можливість зовнішньої підтримки, приріст вкладів, платіжна репутація і т. д. [42].

Як бачимо, станом на 1.01.2025 року перше місце у рейтингу стійкості за всіма аспектами займає Укрсиббанк, а перше місце за депозитами – Приватбанк. А от АТ «ПУМБ» на цей період займає лише 11 місце і це означає зниження його рейтингу протягом 2021-2024 років (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Рейтинг стійкості АТ «ПУМБ» за 2021-2024 роки та на 1.04.2025 р.

| Рік | Місце | Рейтинг | Стресо-стійкість | Лояльність вкладників | Оцінка аналітиків | Місце в рейтингу за депозитами фізичних осіб |
|-----------|-------|---------|------------------|-----------------------|-------------------|--|
| 2021 | 8 | 3,64 | 2,9 | 4,4 | 4 | 5 |
| 2022 | 8 | 3,73 | 3,2 | 4,5 | 3,56 | 6 |
| 2023 | 10 | 3,77 | 3,21 | 4,6 | 3,59 | 6 |
| 2024 | 11 | 3,73 | 3,18 | 4,4 | 3,78 | 5 |
| 1.04.2025 | 8 | 3,78 | 3,08 | 4,5 | 4,11 | 5 |

Джерело: [42]

Дані таблиці показують, що від початку війни рейтинг стійкості ПУМБ знизився і банк спустився з 8 місця у 2021-2022 роках на 10 місце у 2023 році та на 11 місце у 2024 році. Проте можемо бачити позитивну ситуацію протягом I кварталу 2025 року, коли банк піднявся знову на 8 місце у рейтингу. Таке оцінювання відбувалося за окремими позиціями, але для більш детальної оцінки конкурентоспроможності банку слід проводити оцінку і за іншими аспектами.

Саме тому зробимо рейтингову оцінку конкурентної позиції АТ «ПУМБ» за останні три роки за власною методикою. Дослідження [15-17, 51, 52] показують, що для інтегральної оцінки конкурентоспроможності банків використовуються методи, які включають відбір показників, їх нормалізацію, визначення вагових коефіцієнтів та агрегування у зважену суму. Результати такої оцінки застосовуються для порівняльного аналізу та формування рейтингів фінансового стану.

Ключові складові інтегрального індексу, згідно з методологічними підходами, повинні охоплювати:

- 1.Фінансову стійкість (капіталізація, ліквідність).
- 2.Ефективність (рентабельність, операційна ефективність).
- 3.Якість активів та ризики (NPL ratio, покриття резервами, валютний ризик).
- 4.Ринкову позицію та репутацію (частка ринку, зовнішній кредитний рейтинг).

Аналіз показав, що АТ «ПУМБ» є системно важливим банком України, який демонструє найвищий кредитний рейтинг uaAAA. Дослідження показують, що під час війни особливу увагу слід приділити управлінню ключовими ризиками, до яких Банк має підвищену чутливість: кредитному ризику та ризику ліквідності. На основі аналізу фінансових звітів за 2022–2024 роки та стратегічних пріоритетів ПУМБ (технологічність, прибутковість, боротьба з NPL) доцільно використати 5 ключових індикаторів (по 20% вагового внеску, $W_j = 0.20$):

Таблиця 3.3

Вихідна інформація для розрахунку інтегрального показника для АТ «ПУМБ»

| Група | Показник | Призначення | Одиниця виміру |
|----------------------------------|---|--|-----------------------|
| Фінансова Стійкість | 1. Достатність Капіталу (H2/Hрк) | Здатність поглинати ризики. | % |
| | 2. Ліквідність (LCR) (загалом по всіх валютах) | Здатність виконувати короткострокові зобов'язання. | % |
| Ефективність | 3. Рентабельність власного капіталу (ROE) | Ефективність використання власного капіталу. | % |
| Якість Активів/Ризики | 4. Частка проблемної заборгованості (NPL Ratio, 10/5 клас) | Оцінка кредитного ризику (ключовий ризик). | % |
| Репутація/Рейтинг | 5. Зовнішній кредитний рейтинг (Rating) | Консолідована зовнішня оцінка надійності. | Бал (Score) |

Джерело: звітність ПУМБ

Для інтегральної оцінки конкурентоспроможності АТ «ПУМБ» буде використана методика Класичного зваженого інтегрального індексу (Weighted Sum) [51]:

$$I = \sum W_j X_j' \quad (3.1)$$

Цей підхід передбачає агрегування нормалізованих показників у зважену суму.

Вибір саме цієї методики ґрунтується на ключових вимогах:

1. Простота та швидкість розрахунку. Класичний зважений інтегральний індекс є найбільш простою методикою, яка не вимагає складних математичних моделей або великого обсягу додаткових експертних оцінок. Це дозволяє швидко отримати обґрунтований результат, використовуючи лише публічні та внутрішні фінансові дані, які вже є в розпорядженні.

2. Прозорість (керованість вагами). Методика забезпечує прозорість і керованість вагами. Для максимального спрощення, згідно з вашим запитом, було застосовано рівні вагові коефіцієнти для всіх п'яти обраних індикаторів (20% на кожен). Це усуває необхідність застосування складних методів визначення ваг, таких як метод аналізу ієрархій (АНР) або ентропійне зважування.

3. Універсальність показників. Цей метод дозволяє комбінувати фінансові показники (капіталізація, ліквідність, ефективність, якість активів) з нефінансовими метриками, такими як зовнішній кредитний рейтинг Банку (uaAAA), який є узагальненим показником ризику та довіри.

До переваг обраної методики слід віднести:

- Сумісність даних. Методика легко інтегрує показники з публічної звітності Банку, що є важливим для банківського сектору в Україні. Наприклад, вона дозволила включити нормативи НБУ (LCR, Нрк) та показники ефективності (ROE).

- Чітке ранжування та порівняльний аналіз. Метод забезпечує послідовний процес від нормалізації до агрегування, який дозволяє проводити порівняльний аналіз фінансового стану та формувати рейтинги.

- Використання зовнішньої оцінки (рейтингу). Можливість включити найвищий кредитний рейтинг uaAAA як вагомий індикатор (0.20), що консолідує зовнішні оцінки довіри та ризику. Це важливо, оскільки надійність АТ «ПУМБ» підтримується його високою репутацією.

Незважаючи на переваги, обраний підхід має певні обмеження, які необхідно враховувати при інтерпретації результатів:

- Чутливість до нормалізації Min-Max. Використання методу *Min-Max* для приведення показників до шкали 0-1 є простим, але робить кінцевий результат чутливим до наявності «викидів» (надзвичайно високих або низьких значень) у вибірці. Наприклад, негативний ROE 2022 року, спричинений резервуванням, став мінімальним значенням (0) у розрахунку, що впливає на відносні значення інших років.

- Суб'єктивність вагових коефіцієнтів. Хоча було свідомо обрано однакові ваги для спрощення, це рішення є суб'єктивним. Воно не відображає фактичну інформаційну цінність або дисперсію кожного показника. Наприклад, у реальних умовах вагомість показників ліквідності (LCR) та якості активів (NPL) в умовах війни могла б бути вищою, ніж інших показників.

- Обмеження порівняння. Якщо порівнювати Банк з установами зі схожою бізнес-моделлю, це працює добре, але для більш широкого порівняння може знадобитися більш складний інструментарій, щоб уникнути спотворення результатів.

- Інтерпретація. Інтегральний індекс, отриманий як зважена сума, є відносним і найкраще підходить для ранжування. Для інтерпретації його рівня (Високий/Середній/Низький) у абсолютному вимірі, як правило, потрібен додатковий квантильний підхід або фіксовані експертні пороги.

Отже, далі будуть використано методику за встановленими етапами та розрахуємо інтегральний показник для ПУМБ за 2022-2024 роки.

Етап 1. Вихідні дані.

Для розрахунків дані беруться станом на 1 січня відповідного року (результати попереднього року).

Таблиця 3.4

Показники АТ «ПУМБ» за 2022-2024 роки

| Показник | 01.01.2023 (Рік 2022) | 01.01.2024 (Рік 2023) | 01.01.2025 (Рік 2024) |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Н2 / Нрк (%) | 19,7% | 19,49% | 16,27% |
| 2. LCR (%) | 249% | 395% | 186% |
| 3. ROE (%) | (3,4%) | 22,75% | 17,76% |
| 4. NPL Ratio (%) | 25,35% | 12,95% | 10,39% |
| 5. Rating (uaAAA) | uaAAA | uaAAA | uaAAA |

Джерело: звітність ПУМБ

Етап 2. Нормалізація показників.

Для нормалізації (приведення до шкали 0–1) буде використано метод *Min-Max*, що дозволяє співставити значення показників, що мають різну шкалу та різний напрямок оптимізації.

Таблиця 3.5

Напрями оптимізації вихідних показників за методом Min-Max

| Показник | Min | Max | Оптимізація |
|-----------|--------------|--------------|--------------|
| Н2 / Нрк | 16,27 | 19,7 | Максимізація |
| LCR | 186 | 395 | Максимізація |
| ROE | (3,4) | 22,75 | Максимізація |
| NPL Ratio | 10,39 | 25,35 | Мінімізація |
| Rating | 1,0 (Score*) | 1,0 (Score*) | Максимізація |

* Оскільки рейтинг *uaAAA* — це найвищий рівень кредитоспроможності, йому присвоюємо у значення 1.0 у всі періоди.

Нормалізація показників:

Для показників, що максимізуються (Нрк, LCR, ROE):

$$X'i = (Xi - Xmin) / (Xmax - Xmin) \quad (3.2)$$

Для показників, що мінімізуються (NPL):

$$X'NPL = 1 - ((XNPL - Xmin) / (Xmax - Xmin)) \quad (3.3)$$

Результати оптимізації (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Результати оптимізації показників для АТ «ПУМБ»

| Рік | Hrk (x'_1) | LCR (x'_2) | ROE (x'_3) | NPL (x'_4) (Інвертований) | Rating (x'_5) |
|------|------------|------------|------------|------------------------------|------------------|
| 2022 | 1.00 | 0.30 | 0.00 | 0.00 | 1.00 |
| 2023 | 0.94 | 1.00 | 1.00 | 0.83 | 1.00 |
| 2024 | 0.00 | 0.00 | 0.81 | 1.00 | 1.00 |

Джерело: розраховано автором

Етап 3. Розрахунок інтегрального показника.

Використовуючи формулу зваженої суми з рівними вагами $W_j = 0.20$ (оскільки $N=5$), формула для розрахунку індексу виглядає наступним чином:

$$I = 0.20 * (x'1 + x'2 + x'3 + x'4 + x'5) \quad (3.4)$$

Результати обрахунків (табл. 3.7)

Таблиця 3.7

Результати обрахунків інтегрального показника для АТ «ПУМБ» за 2022-2024 роки

| Рік | Сума нормалізованих значень (sum x'j) | Ваговий коефіцієнт (0.20) | Інтегральний показник (I) |
|------|--|---------------------------|---------------------------|
| 2022 | 1.00 + 0.30 + 0.00 + 0.00 + 1.00 = 2.30 | 0.20 | 0.46 |
| 2023 | 0.94 + 1.00 + 1.00 + 0.83 + 1.00 = 4.77 | 0.20 | 0.95 |
| 2024 | 0.00 + 0.00 + 0.81 + 1.00 + 1.00 = 2.81 | 0.20 | 0.56 |

Джерело: розраховано автором

Етап 4. Аналіз результатів та інтерпретація

Результати розрахунків індексу показують, що АТ «ПУМБ» протягом 2022–2024 років демонструє виняткову стійкість і адаптивність в умовах воєнної економіки, підтверджуючи свій статус uaAAA. Його конкурентоспроможність підтримується не лише фінансовою міцністю, але й

технологічним лідерством (75% клієнтів приходять через Digital-канали) та активною участю в державних програмах (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Інтерпретація результатів обрахунку інтегрального показника

| Рік | Інтегральний показник (I) | Інтерпретація | Ключові драйвери/обмежувачі |
|------|---------------------------|---------------------------------------|--|
| 2022 | 0.46 (Середній) | Рік шоку та збитків | Різке падіння ROE (чистий збиток - 397,72 млн грн) та зростання NPL до 25,35% через масове резервування. |
| 2023 | 0.95 (Високий) | Рік пікового відновлення | Максимальна прибутковість (ROE 22,75%) та пік ліквідності (LCR 395%) на тлі значного скорочення проблемної заборгованості. |
| 2024 | 0.56 (Середній) | Рік фіскального тиску та нормалізації | Зниження Нрк (до 16,27%) та LCR (до 186%) через фіскальний тиск (податок на прибуток 50%). Водночас, NPL знизився до 10,39%. |

Джерело: розраховано автором

Як бачимо, динаміка Інтегрального показника (I) відображає швидкий перехід від шокового стану до фази відновлення та подальшої нормалізації.

- *Шок 2022 року (I = 0.46).* Низьке значення індексу у 2022 році (зумовлене, в першу чергу, нульовою оцінкою ROE (чистий збиток -397,72 млн грн) та найгіршим показником NPL Ratio (25,35%). Цей збиток і зростання проблемної заборгованості були прямим наслідком суттєвого обсягу відрахувань на формування резервів під очікувані збитки через військові дії. Незважаючи на це, показники капіталізації (H2 = 19,7%) та зовнішній рейтинг (uaAAA) були високими, що свідчить про фінансову міцність.

- *Максимальна конкурентоспроможність 2023 року (I = 0.95).* Різкий стрибок показника у 2023 році обумовлений відновленням високої прибутковості (ROE 22,75%) та піком ліквідності (LCR 395%). Пікове значення 2023 року було суттєво підтримано надзвичайно високим рівнем ліквідності (LCR 395% та NSFR 191%). Це відображало значний профіцит

коштів у банківській системі та високу довіру клієнтів до Банку, що продовжував нарощувати депозитну базу. Банк успішно провів санацію портфеля, знизивши NPL Ratio з 25,35% до 12,95%. Цей рік став роком максимального фінансового відновлення та адаптивності.

•*Позиціонування 2024 року ($I = 0.56$)*. Зниження індексу у 2024 році відбувається за рахунок ослаблення показників LCR та Нрк (186% та 16,27% відповідно), а також зниження ROE (до 17,76%). Зниження LCR та Нрк відбувається на тлі підвищення ставки податку на прибуток до 50%, що зменшило власний капітал, доступний для реінвестиції та покриття ризиків. Водночас, якість активів покращилася до найкращого рівня (NPL 10,39%) завдяки масштабному списанню проблемної заборгованості. Підвищення базової ставки податку на прибуток призвело до скорочення суми нерозподіленого прибутку, що, у свою чергу, чинить тиск на обсяг власного капіталу (Нрк). Значення Нрк знизилося до 16,27%, наблизившись до середніх показників по системі.

Таким чином, АТ «ПУМБ» успішно пройшов найгострішу фазу кризи, зберігаючи найвищу кредитоспроможність (uaAAA) і підтверджуючи статус системно важливого банку. Однак можна зробити певні висновки щодо правильності та ефективності стратегії управління конкурентоспроможністю банку протягом років війни:

1. Підтвердження стратегії адаптації та технологічного лідерства. Збереження високого ЧОД та рекордного ЧП (у 2023–2024 роках) свідчить про життєздатність бізнес-моделі та її успішну адаптацію. Цифрова перевага є ключовою нефінансовою конкурентною перевагою, яку необхідно поглиблювати.

2. Ключові ризикові дисбаланси збережено. Банк, як і раніше, має підвищену чутливість до кредитного ризику та ризику ліквідності. Це зумовлено високою часткою коштів клієнтів на вимогу (понад 72% клієнтського портфеля), а також збереженням тиску на якість активів через триваючі військові дії та валютні кредити корпоративним клієнтам.

3. Необхідність посилення капіталу. Хоча нормативи капіталу перевищують мінімальні вимоги НБУ, тиск з боку фіскальних змін (податок на прибуток 50%) вимагає стратегічної уваги до нарощування власних коштів. Банк має можливість підвищити рівень капіталізації без залучення зовнішніх джерел.

На цій основі можна рекомендувати ПУМБ низку заходів, які зосереджені на нівелюванні існуючих вразливостей, посиленні стійких джерел доходу та мінімізації зовнішнього регуляторного тиску.

А. Управління фінансовою стійкістю (компоненти LCR, Нрк).

1. *Поглинання ризику ліквідності.* Зважаючи на суттєвий обсяг коштів клієнтів на вимогу, необхідно посилити зусилля для конвертації поточних рахунків у строкові депозити. Це зменшить чутливість до ризику ліквідності (W1).

2. *Утримання ліквідної подушки.* Продовжувати стратегію консервативного розміщення надлишкової ліквідності (LCR) у високоліквідні активи, такі як ОВДП та депозитні сертифікати НБУ (S2), оскільки це є критично важливою фінансовою подушкою в умовах підвищеного ризику.

3. *Капіталізація за рахунок внутрішніх ресурсів.* На тлі фіскального тиску, який зменшує регулятивний капітал, Банку слід максимізувати реінвестицію чистого прибутку у власний капітал для підтримання Нрк вище середньоринкових показників.

Б. Контроль ризиків та якість активів (компоненти NPL, ROE).

1. *Поглиблення ESG-Інтеграції.* Активно використовувати нещодавно запроваджену «Політику управління екологічними та соціальними ризиками». Це дозволить краще оцінювати ризики, пов'язані з воєнними діями та кліматичними факторами, через їхній прояв у кредитному ризику корпоративних клієнтів, що є критично важливим для якості активів.

2. *Жорсткий критерій відбору.* Зберігати жорсткі критерії відбору позичальників та контролювати витрати на формування резервів, оскільки існує ризик доформування резервів під ймовірні втрати.

3. *Мінімізація валютного ризику.* Зважаючи на валютну складову корпоративного кредитного портфеля (19%), необхідно вживати заходів для зниження чутливості позичальників без валютних надходжень до курсових коливань.

В. Операційна та ринкова конкурентоспроможність (нефінансові компоненти)

1. *Постійні інвестиції у цифровізацію.* Продовжувати інвестувати в мобільний застосунок «ПУМБ Online» та використання ШІ, оскільки технологічне лідерство є ключовим драйвером лояльності (NPS) і залучення нових клієнтів (75%).

2. *Посилення соціального капіталу.* Продовжувати активно реалізовувати соціальні ініціативи, особливо ті, що спрямовані на підтримку захисників та ветеранів (наприклад, платформа «Жити назустріч»), оскільки це підвищує репутацію Банку та підтримує найвищий кредитний рейтинг uaAAA.

Для покращення рейтингу ПУМБ на основі запропонованих рекомендацій доцільно здійснити обрахунок результатів від запровадження окремих пропозицій, зокрема таких як:

1. Збільшення капіталізації за рахунок внутрішніх ресурсів.

2. Підвищення відсотку конвертації коштів клієнтів на вимогу у строкові депозити.

1. *Рекомендація щодо максимізації реінвестиції чистого прибутку* є вкрай актуальною, оскільки АТ «ПУМБ» стикається з фіскальним тиском, який безпосередньо впливає на його власний капітал і, відповідно, на норматив достатності регулятивного капіталу (Нрк).

На 31 грудня 2024 року показник достатності регулятивного капіталу (Нрк) АТ «ПУМБ» становив 16,27%. Хоча це значно перевищує мінімальний норматив НБУ (який з 01.01.2025 р. становить 8,5%), він є нижчим за середнє значення по банківській системі України, яке на 31 грудня 2024 року становило 17,35%.

Позитивна динаміка нарощування власного капіталу Банку була перервана підвищенням базової ставки податку на прибуток до 50% (яка застосовується до фінансового результату за весь 2024 рік). Це суттєво зменшило нерозподілений прибуток, доступний для реінвестиції.

Банк має можливість підвищити рівень капіталізації без залучення зовнішніх джерел, використовуючи внутрішні механізми, зокрема реінвестицію прибутку від операційної діяльності.

Для виконання рекомендації Банк мав максимізувати суму чистого прибутку за 2024 рік, яка залишається у розпорядженні Банку для збільшення нерозподіленого прибутку (частини власного капіталу), оскільки дивіденди у 2024 році не виплачувалися.

Станом на 1.01.2025 р. показники наступні:

Чистий прибуток за 2024 рік: 3942367 тис грн

Власний капітал: 22192573 тис. грн

Згідно зі статутними вимогами та рішенням Загальних зборів акціонерів, Банк має спрямувати частину чистого прибутку до резервного фонду (мінімум 5% річного прибутку до досягнення 25% регулятивного капіталу). Розрахуємо обсяг чистого прибутку, необхідного для доформувань резервного капіталу Банку:

Сума відрахувань: 5% від 3942367 тис. грн = 197118 тис грн

Оскільки АТ «ПУМБ» не виплачував дивіденди у 2024 році, вся решта чистого прибутку, що залишилася після обов'язкових відрахувань до Резервного фонду, була реінвестована у власний капітал як нерозподілений прибуток.

Сума, що буде спрямована на збільшення нерозподіленого прибутку:

$3942367 - 197774 = 3744593$ тис. грн.

Таким чином, 3,744 млн грн чистого прибутку (після резервних відрахувань) було реінвестовано у власний капітал і спрацювало на його збільшення.

Слід зазначити, що АТ «ПУМБ» виконав рекомендацію щодо максимізації капіталізації за рахунок внутрішніх ресурсів, що є стратегічно важливим в умовах високого фіскального та кредитного тиску:

Чистий прибуток був досягнутий попри значні витрати зі сплати податку на прибуток у розмірі 4,191 млрд грн за підвищеною ставкою (50%). Без цієї максимізації внутрішнього капіталу, тиск на Нрк був би значно більшим.

Максимальне збереження прибутку дозволило збільшити власний капітал за 2024 рік на +27,6% (до 22,193 млрд грн) та утримати норматив Нрк на прийнятному рівні 16,27%, що підтверджує фінансову стійкість Банку.

Фінансування діяльності та інвестицій Банку, включаючи інвестиції в ІТ-технології та розширення мережі, здійснюється завдяки внутрішнім механізмам, коштам від операційної діяльності та реінвестиції прибутку.

Банк продемонстрував, що, навіть маючи Нрк нижче середньоринкового показника (16,27% проти 17,35%), він має достатній запас міцності та активно використовує генерований прибуток для зміцнення своєї капітальної бази, що є ключовим фактором його високого кредитного рейтингу uaAAA.

2. Рекомендації з конвертації коштів клієнтів на вимогу у строкові депозити для АТ «ПУМБ»

Ця рекомендація спрямована на поглинання ризику ліквідності (W1), оскільки Банк має суттєвий обсяг коштів клієнтів на вимогу (понад 72% портфеля), що підвищує його чутливість до ризику ліквідності.

Вихідні дані щодо структури коштів клієнтів (у тисячах гривень), які формують основну ресурсну базу Банку (табл. 3.9).

На звітну дату Банк мав значний обсяг коштів на вимогу, що становить 105,024 млн грн.

Для розрахунку рекомендації впливу на стабільність фінансування (NSFR), передбачимо орієнтовну конвертацію 5% від загального обсягу коштів клієнтів на вимогу (105,023,868 тис. грн) у строкові депозити.

Обсяг конвертації:

$$105,023,868 \text{ тис. грн} * 5\% = 5251193 \text{ тис. грн}$$

Результати обрахунку пропозицій представлені в табл. 3.10 - 3.11.

Таблиця 3.9

Вихідні дані (станом на 31 грудня 2024 року)

| Показник | Кошти юридичних осіб (ЮО) | Кошти фізичних осіб (ФО) | Всього (тис. грн) | Частка у загальних коштах клієнтів (154 148 828 тис. грн) |
|-----------------------------------|---------------------------|--------------------------|--------------------|---|
| Кошти на вимогу (поточні рахунки) | 78 539 216 | 26 484 652 | 105 023 868 | 68.13% |
| Строкові депозити | 20 461 955 | 28 663 005 | 49 124 960 | 31.87% |
| РАЗОМ | 99 001 171 | 55 147 657 | 154 148 828 | 100.00% |

Джерело: розраховано автором

Таблиця 3.10

Розрахунок нової структури депозитів АТ «ПУМБ», тис грн

| Показник | Поточні кошти | Нові строкові депозити |
|------------------|-------------------|------------------------|
| Початковий обсяг | 105 023 868 | 49 124 960 |
| Коригування | - 5 251 193 | + 5 251 193 |
| Кінцевий обсяг | 99 772 675 | 54 376 153 |

Джерело: розраховано автором

Таблиця 3.11

Зміна структури фондування та зниження чутливості

| Показник | Початкова структура (01.01.2025) | Цільова структура (після 5% конвертації) | Зменшення / Збільшення |
|-------------------|----------------------------------|--|-----------------------------------|
| Кошти на вимогу | 68.13% | 64.73% | -3.40 % (зниження нестабільності) |
| Строкові депозити | 31.87% | 35.27% | +3.40 % (зростання стабільності) |

Джерело: розраховано автором

За результатами впровадження цієї пропозиції відбудуться такі позитивні зміни в управлінні ризиком ліквідності АТ «ПУМБ»:

1. *Пряме зниження чутливості.* Конвертація лише 5% коштів на вимогу призводить до зменшення частки найбільш нестабільного фондування на 3.4 відсоткових пункти, підвищуючи стабільність ресурсної

бази. Це безпосередньо нівелює ключову слабку сторону Банку (W1), пов'язану з високою часткою короткострокових коштів.

2. *Покращення нормативу NSFR.* Хоча NSFR АТ «ПУМБ» вже був високим (179% на 31.12.2024), цей структурний зсув покращує компонент «Available Stable Funding» (ASF) у формулі NSFR, оскільки строкові депозити мають вищий коефіцієнт стабільного фінансування, ніж кошти на вимогу. Це додатково зміцнює запас міцності Банку за нормативом довгострокової ліквідності.

3. *Збільшення прибутковості.* Строкові депозити є більш прибутковими для Банку (з точки зору чистої процентної маржі), ніж кошти на вимогу, які часто мають нульову або мінімальну процентну ставку, але вимагають резервування. Збільшення частки строкових депозитів може підвищити Чистий процентний дохід (ЧПД) Банку, який і так є основним джерелом прибутковості,.

Цей розрахунок демонструє, що навіть помірні, але цілеспрямовані зусилля щодо конвертації можуть суттєво змінити профіль ризику Банку в бік більшої фінансової стійкості, що є критично важливим в українському контексті, де ризик ліквідності залишається підвищеним через військові дії.

Надалі обрахуємо, як ці пропозиції можуть відбитися на рівні обрахованого Інтегрального показника АТ «ПУМБ» (див. табл. 3.7).

Рекомендація 1 полягала у максимальній реінвестиції чистого прибутку, що було ключовим заходом для протидії фіскальному тиску (податок на прибуток 50%) і підтримки капіталу.

Фактичний показник Нрк (16,27%) на 01.01.2025 вже відображає результат цієї політики. Без такої політики показник, ймовірно, був би нижчим (потрапив би в зону критичного ризику), оскільки підвищений податок на прибуток зменшив регулятивний капітал Банку на 0,6 млрд грн. Оскільки Банк вже фактично максимізував внутрішню капіталізацію, ми не можемо розрахувати *додаткове* покращення понад 16,27% (що є мінімальним значенням у нашій вибірці Min-Max).

Таким чином, в результаті для обрахунку *Індексу X'1* залишається 0.00.

Рекомендація 2 спрямована на збільшення стабільності фондування шляхом конвертації поточних рахунків у строкові депозити. Впровадження цієї стратегії призводить до покращення коефіцієнтів LCR та NSFR, оскільки строкові депозити мають вищий коефіцієнт стабільного фінансування. Навіть при LCR = 186%, що перевищує норматив НБУ (100%), нормалізований показник у нашій моделі (через Min-Max) дорівнює нулю. Успішна реалізація рекомендації 2, яка нівелює ключову слабку сторону Банку (W1), має призвести до зростання LCR, віддаляючи його від найнижчого зафіксованого значення. В розрахунках припущено, що внаслідок цілеспрямованої роботи зі стабілізацією фондування, LCR підвищується, досягаючи середини діапазону між мінімальним (186%) та максимальним (395%) значеннями, що є реалістичною демонстрацією позитивного впливу управлінських рішень:

$$LCR \text{ покращений} = 186\% + ((395\% - 186\%) / 2) = 290.5\%$$

Новий нормалізований LCR (x"2):

$$x"2 = (290.5 - 186) / (395 - 186) = 104.5 / 209 = 0.50$$

Обрахунок впливу сукупності рекомендацій на розрахунок Інтегрального показника наведено в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Зведений розрахунок Інтегрального показника (I')

| Показник | Базове X'j (2024) | Покращене X'j | Вага (Wj = 0.20) | Зважений внесок (I') |
|---------------------|-------------------|--------------------------|------------------|----------------------|
| 1. Hrk | 0.00 | 0.00 (Стабілізація) | 0.20 | 0.00 |
| 2. LCR | 0.00 | 0.50 (Покращення) | 0.20 | 0.10 |
| 3. ROE | 0.81 | 0.81 | 0.20 | 0.16 |
| 4. NPL Ratio | 1.00 | 1.00 | 0.20 | 0.20 |
| 5. Rating | 1.00 | 1.00 | 0.20 | 0.20 |
| СУМА | 2.81 | $\sum X'j = 3.31$ | | I= 0.66 |

Джерело: розраховано автором

Впровадження ключових пропозицій призводить до зростання Інтегрального показника з 0.56 до 0.66, що становить покращення на 17.86%.

Це покращення відображає:

1. *Посилення стійкості ліквідності (Драйвер І)*. Основний внесок у зростання індексу (з 0.00 до 0.1) дало підвищення стабільності ресурсної бази (R2). Показник LCR, хоча і був високим (186%), тепер якісно краще відображає структурну збалансованість фондування, віддаляючи Банк від чутливості до ризику ліквідності (W1), спричиненої високою часткою коштів на вимогу.

Покращений Інтегральний показник (І) = $3.31 * 0.20 = 0.66$

2. *Нівелювання фіскального тиску (R1)*. Хоча рекомендація R1 не призвела до числового зростання в цій моделі, її реалізація була *критичною для запобігання погіршенню* показника Нрк/Н2, який знаходився під тиском через підвищену ставку податку на прибуток (50%). Таким чином, рекомендація 1 забезпечила стійкість базового фінансового здоров'я, на якому ґрунтується вся оцінка.

3. *Збереження сильних сторін*. Високі показники якості активів (NPL = \$1.00\$) та репутації (Rating = 1.00) збереглися, підтверджуючи, що Банк успішно проводить санацію портфеля (NPL знижено до 10,3%) та підтримує найвищий рейтинг uaAAA.

Таким чином, впровадження пропозицій, особливо в частині стабілізації фондування, підвищує загальну інтегральну оцінку конкурентоспроможності Банку, перетворюючи його ключову слабку сторону на помітну конкурентну перевагу. Це дозволяє намітити шляхи підвищення ефективності управління кредитоспроможністю АТ «ПУМБ». До напрямів підвищення конкурентоспроможності банку також слід віднести підвищення клієнтоорієнтованості та посилення технологічного розвитку.

3.2. Напрями посилення технологічного розвитку АТ «ПУМБ» на основі впровадження FinTech та Штучного інтелекту

Цифровізація стала ключовим чинником конкурентоспроможності банків у сучасних умовах. Як показали дослідження,

конкурентоспроможність банку визначається його здатністю залишатися привабливим для клієнтів, а одним із найважливіших чинників такої привабливості є підвищення якості послуг за допомогою інновацій. Зокрема, відзначено, що «важливим чинником конкурентоспроможності є підвищення якості банківських послуг, насамперед на основі впровадження інновацій» [52]. Інтернет-технології надали банкам нові можливості для просування продуктів та впровадження клієнтоорієнтованого підходу. У результаті сучасний конкурентоспроможний банк має демонструвати успішне використання цифрових каналів продажів і розширення доступу до фінансових послуг. За даними Банку ПУМБ, ефективність цифрових технологій у банку значною мірою залежить від достатності інвестицій у цифрові дослідження, розробки, програмне забезпечення, дизайн та імідж – що створює відчутні конкурентні переваги та покращує позиції на ринку [37].

Сучасні тренди показують, що з появою суто цифрових банків (необанків без відділень) банківська конкуренція значно змінюється. Проте в дослідженнях зазначається, що фінтех не підриває традиційну модель банків, а, навпаки, заповнює прогалини їхнього сервісу, – і традиційні банки залишаються важливими гравцями, якщо ефективно інтегруватимуть інновації [59]. Таким чином, постійне впровадження цифрових рішень підвищує ефективність та ринкову вагомість банку, дозволяє знижувати операційні витрати, збільшувати частку ринку і розширювати клієнтську базу.

У світі та в Україні банківська та фінтех-спільноти дедалі більше обирають співпрацю замість протистояння. Як зауважують експерти, великі банки створюють інвестиційні фонди та власні інноваційні програми для стартапів (наприклад, ING, Citi, BNP Paribas тощо) [31,79]. Дослідження показують, що й українські банки активно розвивають партнерство з фінтехом: практично всі провідні банки мають спільні проекти з локальними чи закордонними фінтех-компаніями [10, 19]. Співпраця дозволяє банкам швидше впроваджувати інновації: «Банки активно адаптуються до нових реалій, впроваджуючи провідні технології та співпрацюючи з фінтех-

компаніями. Така співпраця дозволяє банкам покращувати клієнтський досвід, оптимізувати процеси та впроваджувати інноваційні продукти швидше, ніж при традиційному підході» [35].

Приклади такої взаємодії різноманітні. Українські банки впроваджують готові рішення від глобальних постачальників: зокрема, як повідомлялося, ПриватБанк, ПУМБ, «Восток» та інші перейшли на хмарну операційну систему Corezoid від Middleware для побудови своїх фінансових продуктів [57, 84]. Водночас банківські установи беруть участь у створенні кооперативних рішень з платіжними системами: так, Visa розробляє з банками сервіси безконтактної оплати (Face ID, Tap-to-Phone, Scan-to-Pay) [84]. Таким чином, стратегія «банк+фінтех» дає змогу прискорити інновації. Банки також активно інвестують у аналітику ринку (наприклад, Banking Innovation Lab) для відслідковування трендів [77, 84]. У підсумку співпраця з фінтехом стала одним з ключових факторів успіху: «фінтех-тренди 2025 року вимагають від банків гнучкості та готовності до змін. Співпраця з фінтех-компаніями стає ключовим фактором успіху, дозволяючи традиційним фінансовим установам залишатися конкурентоспроможними в умовах швидкої цифрової трансформації» [84].

Серед українських банків лідером інновацій традиційно вважають ПриватБанк. Цей банк розпочав цифрову еру в Україні: першим запустив систему Privat24 (інтернет- та мобільний банкінг) ще у 2001 році. Нині ПриватБанк – один із найінноваційніших у світі. Серед його інноваційних рішень – розвинений мобільний додаток Privat24 (що фактично інтегрував близько 20 різних сервісів), платіжні системи FacePay24 (розпізнавання обличчя) і PrivatPay, мобільний додаток «Мої вклади» для онлайн-керування вкладками, а також передові системи поведінкової біометрії, які аналізують понад 300 параметрів для безпеки [41]. У 2020 році більш ніж 8 мільйонів клієнтів використовували мобільну версію Privat24 [41], що підкреслює високу залученість клієнтів за рахунок цифрових сервісів.

Іншим прикладом «кращих практик» слугує Монобанк. Цей мобільний банк (працює на базі Універсал Банку) почав роботу у 2017 році і пропонує весь спектр базових продуктів через зручний додаток: кредитні ліміти з пільговим періодом, розстрочку, кешбек за покупки, безкоштовні платежі тощо [42]. Унікальними інноваціями Монобанку стало впровадження динамічного CVV2-коду на картках (або в додатку) та відстеження P2P-платежів через POS-термінали – це допомагає уникати несподіваних комісій при оплаті. Інші функції, такі як накопичувальна «банка» та можливість поділу рахунку, роблять досвід користувача більш привабливим і зручним [42]. Усі ці технології сприяють тому, що Монобанк вважається одним із найбільш конкурентоспроможних цифрових банків України.

Серед інших банків варто відзначити Ощадбанк, який має сучасний мобільний додаток «Ощад24/7» з біометричною авторизацією та функціями автоматичного заповнення SMS-кодів тощо.

Аналіз практик найбільш інноваційних банків України засвідчує поширення декількох ключових технологічних трендів. *По-перше*, мобільні додатки стають центральним каналом взаємодії з клієнтами. Приват24 і Монобанк формують новий стандарт UX/UI, де швидкість, персоналізація та простота операцій визначають рівень задоволеності клієнтів. *По-друге*, банки активно впроваджують ШІ для кредитного скорингу, аналізу транзакцій, прогнозування поведінки клієнтів, маркетингу та управління ризиками. Це дозволяє підвищувати точність оцінки кредитного портфеля і знижувати рівень шахрайства. *По-третє*, зростає роль відкритого банкінгу та моделі Banking-as-a-Service (BaaS), що дає змогу створювати партнерські фінансові екосистеми, залучати розробників і фінтех-компанії, формувати нові потоки комісійного доходу. Українські банки активно готуються до імплементації європейських стандартів PSD3/PSR1, що передбачає розширення використання API і поглиблення інтеграції з платіжними, страховими та сервісними платформами. *По-четверте*, зростаюча кіберзагроза стимулює банки посилювати системи безпеки. Провідні установи застосовують

поведінкову та біометричну аналітику, алгоритми виявлення аномалій і комплексні системи кіберзахисту [42].

Дослідження показують, що цифровізація перетворилася на стратегічний пріоритет для банків в усьому світі. Що стосується світового досвіду, то аналітика показує, що до переліку найуспішніших цифрових банків входять як новітні нео-банки, так і трансформовані традиційні установи. Наприклад, у 2025 році банкіри називали світовими лідерами за цифровим розвитком Nubank (Бразилія), WeBank (Китай) та ING (з глобальним охопленням) [77]. Їхні стратегії включають глибоку цифрову кастомізацію, швидке залучення клієнтів та широку географічну експансію. Класичними прикладами зростаючих глобальних цифрових банків є італійський ING, британський Revolut або німецький N26, які через мобільні сервіси пропонують швидкі платежі, мультивалютність, криптообмін та інші інноваційні продукти. Ці кейси демонструють, що широка цифровізація продуктів і каналів обслуговування забезпечує значний приріст клієнтської бази та фінансових показників банку.

Глобальні тренди - розвиток супердодатків (SuperApp), автоматизація бізнес-процесів, використання ШІ у скорингу та персоналізації, формування цифрових екосистем і впровадження моделей відкритого банкінгу - радикально змінюють підходи до організації фінансових послуг [76]. Успіх таких банків, як Revolut, ING та DBS Bank (Сингапур), підтверджує, що *технологічні інновації дозволяють забезпечити масштабованість, зниження витрат, зростання клієнтської бази та високу якість сервісу.*

Дослідження передового досвіду окремих вітчизняних та закордонних банків, таких як DBS Bank, Revolut та Монобанк, дозволяє вивчити їх моделі та спробувати адаптувати для особливостей АТ «ПУМБ» (табл. 3.13).

Порівняльний аналіз стратегій DBS Bank, Revolut та Монобанку демонструє ключові вектори, що визначають сучасну конкурентоспроможність у фінансовому секторі. Ці моделі є критичними орієнтирами для АТ «ПУМБ» у його цифровій трансформації, адже вони

окреслюють дихотомію між операційною ефективністю традиційних гігантів та інноваційною швидкістю фінтех-челленджерів.

Таблиця 3.13

Порівняльний аналіз «кращих практик» цифрових стратегій окремих банків-лідерів

| Критерій порівняння | DBS Bank (Сінгапур) | Revolut (Європа) | Монобанк (Україна) |
|---|---|---|--|
| Основна стратегія/Модель | Глибока цифрова трансформація традиційного універсального банку | Глобальний Challenger Bank (Необанк), фокус на Lifestyle | Локальний Challenger Bank (Digital Only), фокус на UX та спільноті |
| Ключова конкурентна перевага | Операційна ефективність та зниження витрат завдяки ШІ, AI-орієнтовані процеси. | Швидкість масштабування, мультивалютність, глобальний CX, інтеграція інвестицій/криптовалют. | Ідеальний UX мобільного застосунку, швидкість обслуговування, потужна гейміфікація та бренд-лояльність. |
| Головний технологічний фокус | AI/ML для внутрішніх процесів та скорингу, BaaS (Banking-as-a-Service) платформа. | Модульна, хмарна інфраструктура, швидка розробка нових функцій, інвестиційні платформи. | Mobile First, простота ухвалення рішень (1-2 кліки), високоякісний антифрод. |
| Вплив на маржу (структурний ефект) | Значне скорочення операційних витрат (витрати/дохід) через автоматизацію процесів. | Розширення маржі через комісії від преміум-підписок та фінансових ринків. | Мінімальні операційні витрати завдяки повній відсутності фізичної мережі. |
| Ключовий висновок для ПУМБ | Як великий банк може стати технологічною компанією, використовуючи ШІ для ефективності та якості ризику (Напрямок I та II). | Шлях до SuperApp через швидке додавання Lifestyle-сервісів (Тревел, Інвестиції) та мультивалютність (Напрямок III). | Еталон якості цифрового CX та створення лояльної спільноти (потрібний стандарт швидкості та зручності для роздрібу). |

Джерело: узагальнено автором за [76, 77]

DBS Bank є еталоном успішної трансформації універсального банку. Його конкурентна перевага полягає не в розробці радикально нових продуктів, а у глибокій інтеграції AI/ML та BaaS для досягнення структурної ефективності. Стратегія DBS націлена на скорочення витрат (Cost Reduction) через автоматизацію та хмарні рішення, дозволяючи банку конкурувати за ціною, зберігаючи при цьому велику клієнтську базу та комплексність

послуг. Це модель демонструє, як традиційні гравці можуть використовувати технології для покращення показників якості ризику та маржі.

Натомість, Revolut та Монобанк представляють модель Customer Experience (CX) лідерства. Монобанк встановив локальний стандарт ідеального UX та швидкості, використовуючи гейміфікацію та якість мобільного застосунку як основний інструмент залучення та формування лояльності. Його структурний ефект полягає у мінімізації операційних витрат завдяки відсутності фізичної інфраструктури. Revolut розширює цей підхід до глобальної SuperApp-екосистеми, інтегруючи lifestyle-сервіси, інвестиції та мультивалютність. Його мета – розширення доходів через комісії за преміальні послуги, пропонуючи не просто банківський рахунок, а повноцінну фінансову платформу.

Для АТ «ПУМБ» конкурентна боротьба вимагає синергії цих моделей: необхідно перейняти технологічну дисципліну та AI-орієнтацію DBS для забезпечення внутрішньої ефективності та водночас адаптувати бездоганний UX та SuperApp-функціонал Revolut/Монобанку для диференціації продукту та формування довгострокової лояльності клієнтів.

Таким чином, конкуренти ПУМБ використовують комплексні цифрові інструменти, які забезпечують технологічну гнучкість, високу швидкість сервісів, низьку собівартість операцій та нові моделі взаємодії з клієнтами.

З урахуванням вимог часу, передового досвіду конкурентів та реального стану справ для АТ «ПУМБ» подальша цифровізація операцій і обслуговування клієнтів є критичною для підвищення його конкурентоспроможності. Аналіз показує, що вже зараз у ПУМБ впроваджені деякі інновації: з 2010 року банк пропонує інтернет-банкінг, а з 2011-го – мобільний додаток iPUMB. У травні 2018 року ПУМБ запустив сервіс інтернет-банкінгу у Viber та додав функцію депозитного конструктора в месенджерах, що стало помітним кроком у цифровізації. Завдяки цим крокам ПУМБ потрапив у топ-20 найбільш інноваційних фінансових організацій СНД за практичні інновації у сегменті МСБ [77]. Проте, за офіційними

даними, частка його нематеріальних (інтелектуальних) активів у 2019–2021 роках зменшувалася, а кількість цифрових клієнтів навіть скорочувалася [85]. Це вказує на необхідність посилення інвестицій у цифрову трансформацію.

Для ПУМБ, на основі вивчення кращих практик інших банків, доцільно запропонувати удосконалювати діяльність за такими напрямками: по-перше, *посилення мобільних та веб-сервісів*. Наприклад, опираючись на успіх Privat24, ПУМБ може оновити свій додаток PUMB Online, зробивши його більш «єдиним вікном» для клієнта – додати нові фінансові сервіси, спростити UX/UI, запровадити елементи гейміфікації та персоналізовані пропозиції (аналіз поведінки клієнтів та рекомендації). Особлива увага – мобільним платежам та портфелям, які б агрегували картки, рахунки та програми лояльності (аналог Apple/Google Pay, Garmin Pay, які вже підтримує ПУМБ).

По-друге, *інноваційні сервіси* – впровадження таких рішень, як кешбек-системи (як у Монобанку), динамічний CVV2, відстеження платежів P2P на терміналі (щоб уникати комісій), поділ рахунків, накопичувальні опції тощо. Такі клієнтоорієнтовані інструменти підвищують привабливість банку. Також можливий розвиток систем поведінкової та біометричної безпеки (сканування обличчя чи відбитків для авторизації) – позитивний досвід цього є у Ощадбанку та інших.

По-третє, *розширення співпраці з фінтехом*. ПУМБ вже працює з Middleware (Corezoid), але можна ще активніше використовувати екосистему партнерів: наприклад, запровадити власний акселератор стартапів чи приєднатися до існуючих. Важливо готуватися до впровадження стандартів відкритого банкінгу (PSD3/PSR1), створюючи API для сторонніх розробників і залучаючи фінтех у побудову нових сервісів. Інтеграція з державними цифровими послугами (зокрема додатком «Дія» та системою ідентифікації) може спростити відкриття рахунків і верифікацію клієнтів, що відповідає глобальній тенденції інклюзивності і масштабності сервісів.

По-четверте, *інвестиції в аналітику та безпеку*. ПУМБ повинен збирати й аналізувати дані про клієнтів, аби персоналізувати пропозиції та точніше оцінювати ризики (Big Data + ШІ). Паралельно необхідно постійно підвищувати кіберзахист, адже збільшення цифрових каналів вимагає надійного зберігання даних і протидії зловмисникам.

Важливо наголосити: досвід інших банків свідчить, що постійне впровадження таких інновацій безпосередньо підвищує їх конкурентоспроможність. Наявність нових сервісів і високий рівень автоматизації «покращують якість банківських продуктів і послуг, підвищують ефективність діяльності банку за рахунок зниження витрат, сприяють зростанню частки ринку, збільшують клієнтську базу банку, оскільки споживачів приваблюють нові можливості, простота і швидкість операцій» [82]. Отже, реалізація зазначених кроків допоможе ПУМБ зміцнити свої конкурентні позиції на українському ринку.

На основі аналізу внутрішнього досвіду ПУМБ, цифрових стратегій конкурентів та світових трендів доцільно виділити три ключові напрями розвитку банку. *Перший напрям* - оптимізація операцій та зниження витрат через роботизацію процесів. Впровадження RPA-технологій у KYC/AML, обробку документів і транзакцій дозволить суттєво скоротити операційні витрати, прискорити бізнес-процеси та зменшити ризик помилок. Паралельне використання AI-чатботів у контакт-центрах може підвищити швидкість реагування та знизити навантаження на персонал. *Другий напрям* - підвищення ефективності ризик-менеджменту. Використання моделей машинного навчання у скорингу та систем антифроду дасть змогу поліпшити якість кредитного портфеля, своєчасно виявляти транзакційні аномалії та знижувати рівень шахрайських операцій. Розвиток поведінкової та біометричної аналітики забезпечить додатковий рівень безпеки. *Третій напрям* - розвиток цифрової екосистеми та нових джерел доходу. ПУМБ доцільно розвивати модель відкритого банкінгу, формувати API-платформу для фінтех-партнерів і впроваджувати персоналізовані фінансові послуги на

основі аналізу життєвих подій клієнтів. Розширення функціоналу мобільного додатку «ПУМБ Online» у напрямі SuperApp сприятиме підвищенню лояльності та збільшенню обсягів операцій через цифрові канали.

Отже, стратегічна цифровізація ПУМБ має бути спрямована на досягнення трьох ключових структурних ефектів: *скорочення витрат* (Cost Reduction), *посилення ризик-менеджменту* (Risk & Quality) та *диференціація/нові доходи* (Revenue & Differentiation) (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Рекомендації щодо вдосконалення стратегії цифрової трансформації для АТ «ПУМБ»

| № | Стратегічний напрямок | Пропозиція/Ініціатива | Ключові технології (Фінтех/ШІ) | Очікуваний структурний ефект |
|-----|--|---|--|--|
| I | Оптимізація операційних витрат (Cost Reduction & Efficiency) | Гібридна Автоматизація Сервісу: Автоматизація 80% рутинних запитів Tier 1. | RPA (Роботизована Автоматизація Процесів), AI Chatbots (NLP) | Зниження витрат на персонал контакт-центрів, підвищення швидкості та масштабованості обслуговування (наслідування Monobank). |
| | | Paperless та ЕДО: Повне переведення внутрішнього та клієнтського документообігу в цифровий формат. | КЕП (Кваліфікований Електронний Підпис), ЕДО | Скорочення адміністративних витрат, прискорення укладання угод. |
| II | Посилення ризик-менеджменту (Risk & Quality) | Предиктивний AI-скоринг: Перехід на динамічні ML-моделі для аналізу кредитного ризику. | Machine Learning (ML), Аналіз поведінкових даних | Покращення показників якості кредитного портфеля та зниження рівня дефолту. |
| | | Системи Антифрод у режимі реального часу. | AI, Глибоке навчання | Мінімізація шахрайства, захист клієнтських активів, забезпечення безпеки масштабу (досвід PrivatBank). |
| III | Диференціація продукту та нові доходи (Revenue & Differentiation) | Гіпер-Персоналізація Маркетингу: Проактивне надання «Next Best Offer» на основі життєвих подій клієнта. | AI (Life Event Analysis), Предиктивна аналітика | Збільшення конверсії крос-продажів, диференціація пропозицій (досвід Sense Bank). |
| | | Розвиток API-Економіки (BaaS): Відкриття банківських API для зовнішніх партнерів. | API (Application Programming Interface), BaaS (Banking-as-a-Service) | Створення нових джерел комісійного доходу, позиціонування як постачальника фінансової інфраструктури. |

| | | | | |
|--|--|--|---|---|
| | | Еволюція до Супердодатку: Інтеграція інвестиційних, страхових та ФОП-сервісів в основний застосунок. | Хмарні рішення, Інтеграційні платформи, ШІ для UX | Підвищення LTV клієнта, збільшення залученості, комплексність послуг. |
|--|--|--|---|---|

Джерело: узагальнено автором

Таким чином, сучасний світовий та український банківський ринок доводять, що цифровізація є необхідною умовою конкурентоспроможності. Подальша цифровізація ПУМБ повинна фокусуватися на перетворенні операційних витрат на технологічну перевагу. Досвід конкурентів чітко вказує, що найкращі українські банки інтегрують ШІ для покращення якості ризику та гіпер-персоналізації, тоді як FinTech використовується для автоматизації та відкриття нових каналів доходу (BaaS). ПУМБ має використати свою універсальність, інтегруючи ці рішення для створення гнучкої, безпечної та високоефективної цифрової платформи.

З урахуванням стратегічного фокусу АТ «ПУМБ» на цифровізації, підвищенні операційної ефективності та посиленні конкуренції з необанками, досвід іноземних фінансових інститутів можна розділити на два ключові напрямки: глибока цифрова трансформація традиційних банків та інновації у клієнтському досвіді (CX) від челленджерів.

3.3. Рекомендації з посилення конкурентних переваг АТ «ПУМБ» на основі стратегії вдосконалення клієнтського досвіду

Сучасний український ринок банківських послуг характеризується високою гомогенністю продуктів і стрімким зміщенням конкуренції у площину клієнтського досвіду (customer experience, CX). В умовах, коли базові фінансові інструменти стають стандартизованими, саме якість взаємодії клієнта з цифровими та фізичними каналами банку визначає його вибір і довгострокову лояльність. Тому стратегія вдосконалення CX в АТ

«ПУМБ» має спиратися на глибокий аналіз реальних конкурентних практик банків-лідерів - ПриватБанку, Монобанку, ОТП Банку і Сенс Банку, кожен з яких демонструє унікальні моделі залучення й утримання клієнтів.

Для розробки рекомендацій АТ «ПУМБ» доцільно проаналізувати «кращий» досвід банків – конкурентів з виділенням особливостей, переваг, обмежень та можливостей для адаптації у АТ «ПУМБ». У контексті підвищення клієнтоорієнтованості та конкурентоспроможності у роздрібному сегменті, кожен із досліджуваних банків обрав унікальну стратегію позиціонування, що формує його ключову перевагу, але водночас накладає певні обмеження. Розглянемо їх детальніше.

1. АТ «ПриватБанк»: перевага масштабу та універсальної цифровізації.

ПриватБанк є єдиним гравцем, який успішно поєднує найширшу фізичну інфраструктуру (відділення, банкомати, термінали самообслуговування) з найпопулярнішим мобільним додатком «Приват24». Ця *омніканальність* забезпечує максимальну доступність послуг для всіх соціально-демографічних груп, мінімізуючи бар'єри входу.

Банк демонструє постійне впровадження інновацій для масового сегмента, як-от функціонал «Конверти». Ця функція, по суті, є інструментом гейміфікації та спрощення цільового накопичення та зборів. Вона інтегрує небанківські сценарії використання (збори на благодійність, спільні накопичення) безпосередньо в банківську екосистему, підвищуючи зручність і функціональну комплексність продукту [41].

Однак слід виділити і системні обмеження:

- 1. Інерційність UX.* Через свій масштаб та необхідність підтримки успадкованих систем, «ПриватБанк» може бути інерційним у впровадженні радикальних покращень *User Experience (UX)*. Це означає, що, попри функціональну насиченість, рівень швидкості та інтуїтивності чистого цифрового досвіду може поступатися необанкам.

2. *Фокус на масовості.* Спрямованість на обслуговування максимальної кількості клієнтів може призводити до менш глибокої персоналізації на індивідуальному рівні порівняно з конкурентами, які орієнтовані на нішеві сегменти.

2. АТ «Монобанк»: перевага чистого цифрового клієнтського досвіду (Pure Digital CX).

Монобанк (як *neobank*) лідирує завдяки своєму фокусу на *ідеальному, інтуїтивно зрозумілому мобільному додатку*. Це забезпечує безпрецедентну швидкість виконання операцій, від відкриття рахунку (лічені хвилини) до щоденних транзакцій.

Його конкурентна перевага посилюється через високий рівень *залученості (engagement)*, досягнутий завдяки неформальній комунікації, гейміфікації (наприклад, унікальний дизайн карток, «Банка» для зборів) та гнучкій системі кешбеку. Це створює сильне відчуття *брендової лояльності* та «спільноти» серед клієнтів.

Однак, як і у Приватбанка, слід виділити системні обмеження:

1. *Залежність від цифрового каналу.* Ключовим обмеженням є повна відсутність фізичних відділень. Це становить бар'єр для клієнтів, які потребують особистої консультації, фізичного вирішення складних юридичних або кредитних питань, а також обмежує доступність для осіб з низьким рівнем цифрової грамотності.

2. *Обмежена комплексність для бізнесу.* Хоча банк розширює пропозиції для ФОП, його основна перевага залишається у сфері роздрібних карткових продуктів. Комплексне корпоративне або інвестиційне обслуговування не є його сильним боком.

3. АТ «ОТП Банк»: перевага надійності та спеціалізованих продуктів.

Як частина міжнародної OTP Group, банк позиціонує себе як надійний фінансовий інститут з європейським капіталом. Це формує конкурентну перевагу у сегменті, для якого надійність є пріоритетною, особливо в умовах

економічної нестабільності. Банк успішно використовує спеціалізовані роздрібні продукти для підвищення лояльності у ключових сегментах:

«Скибочка» (кредит на касі). Продукт *point-of-sale financing* дозволяє оперативно надавати розстрочку, конкуруючи на ринку споживчого кредитування.

Тревел-продукти (преміум-карти). Фокус на потребах активних мандрівників чи преміум-клієнтів, пропонуючи супутні послуги (лаунжі, консьєрж-сервіс). Ця фокусована стратегія дозволяє ефективно конкурувати в обраних нішах.

Слід виділити наступні системні обмеження:

1. *Традиційний CX у масовому сегменті*. Основна конкурентна перевага ОТП Банку лежить у сфері традиційного банкінгу та нішевих рішень, а не в інноваційній діджиталізації масового CX. Це може призводити до нижчої конкурентоспроможності його мобільного банкінгу порівняно з лідерами за показниками швидкості та зручності.

2. *Обмежена кількість карткових продуктів*. Акцент на спеціалізованих програмах може обмежувати варіативність його пропозицій для масового, неспеціалізованого роздрібного клієнта.

4. АТ «Сенс-банк»: перевага комплексного «SuperApp».

Сенс-банк позиціонує себе як цифровий челенджер, створюючи інтегровану платформу. Головна перевага - *комплексність*, яка об'єднує в єдиному цифровому просторі: особисті фінанси та рахунки ФОП; інвестиційні послуги (купівля ОВДП, акцій міжнародних компаній); розширені небанківські сервіси (персональний фінансовий помічник, електронні чеки) [45]

Sense SuperApp пропонує унікальні можливості для *кастомізації UX* - зміна тем, стилю спілкування банку. Це підвищує емоційну прив'язаність клієнта та його лояльність до платформи.

Проте, як і у всіх банків, Сенс-банк має свої системні обмеження:

1.Високий поріг адаптації. Насиченість SuperApp функціоналом, хоча й є перевагою, може стати обмеженням для клієнтів з низькою цифровою грамотністю. Комплексний інтерфейс вимагає від користувача вищого рівня адаптації, ніж мінімалістичні додатки необанків.

2.Еволюція бренду. Як банк, що нещодавно пройшов значне перепозиціонування (зміна назви, власника), він все ще може витратити ресурси на відновлення та зміцнення довіри у деяких клієнтських сегментах, які віддають перевагу давно усталеним гравцям.

Особливості і переваги стратегій та моделей взаємодії з клієнтами від банків-конкурентів на основі бенчмарк-аналізу узагальнено і наведено в табл. 3.15.

Таблиця 3.15

Порівняльний аналіз конкурентних переваг окремих українських банків (бенчмарк)

| Критерій оцінки | АТ «ПриватБанк» | АТ «Монобанк» | АТ «ОТП Банк» | АТ «Сенс-банк» |
|---|--|---|--|--|
| <i>Основна конкурентна перевага (СХ)</i> | Масштаб, інноваційність, омніканальність | Повністю цифровий досвід (Neobank), швидкість, бренд | Надійність, європейський капітал, сегментація | Супердодаток (Sense SuperApp), глибока персоналізація, комплексність |
| <i>Зручність та швидкість</i> | Розвинений мобільний банкінг (Приват24) + широка інфраструктура | <i>Максимальна швидкість</i> , відсутність відділень, інноваційний UX | Традиційний підхід із цифровим банкінгом (Click OTPay). Швидкість на рівні галузевого стандарту. | Висока швидкість діджитал-операцій, віддалене відкриття рахунку (відеочат) |
| <i>Персоналізація</i> | Дистанційні інструменти (Скарбничка, Бонус Плюс), таргетовані пропозиції | <i>Високий рівень через комунікацію та маркетинг</i> , гнучкі програми лояльності | Фокус на сегменті (Преміум, МСБ), персоналізоване обслуговування у відділеннях та КЦ | <i>Глибока кастомізація</i> інтерфейсу, стилю спілкування. Cash'u Club (кешбек). |
| <i>Комплексність продуктів</i> | Широкий набір банківських та небанківських сервісів, інтеграція в екосистему | Спеціалізовані й на мобільних карткових продуктах та депозитах. | Структуровані тарифи для ФОП/Бізнесу, пакетні пропозиції для преміум-клієнтів | <i>Висока комплексність (SuperApp):</i> особисті фінанси, ФОП, інвестиції у цінні папери (акції, ОВДП) в одному застосунку |

| | | | | |
|-----------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|---|--|
| Фокус роздрібного сегмента | Масовий клієнт, доступність 24/7 | Технологічна, молодіжна аудиторія | МСБ, преміум-клієнти, корпоративний сегмент | Активний діджитал-клієнт, що цінує UX та інтеграцію послуг |
|-----------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|---|--|

Узагальнено автором за [37, 38, 41, 45]

Як можемо бачити з даних таблиці, Monobank продемонстрував, що чистий цифровий формат (*модель neobank*) та радикальна простота операцій можуть стати визначальним фактором конкурентоспроможності. Для ПУМБ цей досвід означає необхідність перегляду операційної логіки мобільного додатку: кожна ключова дія клієнта має бути максимально спрощеною, швидкою і прозорою. Основним стандартом тут повинно стати скорочення кількості екранів, кліків та часу, який користувач витрачає на типові транзакції. Імплементация принципів *омніканальності* (як у Приватбанку) в ПУМБ дозволить краще обслуговувати клієнтів, яким потрібні консультації чи складні продукти. Це важливо для універсального банку, який прагне поєднати цифрову зручність із комплексністю обслуговування. Сенс Банк показав, що розвиток *супердодатку* (SuperApp) може стати ключовим драйвером утримання клієнтів. Глибока персоналізація (зміна тем, індивідуальний стиль комунікації) формує емоційний зв'язок клієнта з додатком. Саме цей досвід доцільно врахувати ПУМБ для підвищення «липкості» (stickiness) власних цифрових сервісів. ОТП Банк вирізняється структурованими тарифними пакетами та нішевими «lifestyle»-продуктами. Такий підхід свідчить, що сегментація та спеціалізація можуть забезпечувати конкурентну перевагу там, де швидкість і UX не є ключовими критеріями вибору. ПУМБ варто використати цей досвід для розвитку окремих продуктів для преміум-клієнтів, активних мандрівників і підприємців.

На основі аналізу конкурентів, для підвищення конкурентоспроможності ПУМБ доцільно орієнтуватися на три стратегічні напрями:

1. *Створення еталонного цифрового досвіду.* Цей напрям передбачає: радикальне спрощення транзакцій (перекази, оплати, відкриття депозитів - у 1–2 кліки); мінімізацію «тертя» у цифровому каналі; оптимізацію дизайну та

логіки взаємодії за принципами Monobank; гейміфікацію (аналог «Банки» або «Конвертів»). Основна мета - зробити «ПУМБ online» одним із найзручніших додатків універсального банку України.

2. *Розвиток власної моделі SuperApp.* На основі досвіду Сенс Банку ПУМБ може поступово інтегрувати: інвестиційні інструменти (ОВДП, акції); функції для ФОП; розширені небанківські сервіси; можливість глибокої персоналізації інтерфейсу. Це дозволить банку створити комплексний продукт, що задовольнятиме ширший спектр потреб клієнтів.

3. *Посилення омніканальності.* Для ПУМБ важливо: гармонізувати досвід клієнта між застосунком, контакт-центром і відділенням; забезпечити швидкі цифрові процеси навіть у складних операціях; використовувати відділення як центр консалтингу і продажу складних продуктів, а не для процедур, які можна перевести в онлайн.

Найкращий досвід для впровадження в АТ «ПУМБ» має бути обраний на основі гібридної стратегії, що поєднує інноваційну швидкість небанків з комплексністю та надійністю універсального гравця. З огляду на поточний рівень цифровізації ПУМБ (який вже має розвинений мобільний банкінг) та необхідність відмежуватися від домінуючих конкурентів, найбільш ефективними є стратегії «Монобанку» та «Сенс-банку».

Розглянемо детальніше, які конкретні елементи досвіду конкурентів можуть бути інтегровані в операційну модель ПУМБ.

Найбільш перспективним напрямком для ПУМБ є прийняття стратегії цифрового «Супердодатку» (Sense SuperApp), що була успішно реалізована Сенс-банком. Ця модель дозволяє універсальному банку монетизувати свою широку продуктову лінійку та підвищити «липкість» (stickiness) клієнта (табл. 3.16).

ПУМБ як універсальний банк має сильні позиції у споживчому кредитуванні та обслуговуванні великого бізнесу. Досвід ОТП Банку у спеціалізованих продуктах важливий для диференціації у високомаржинальних сегментах.

Таблиця 3.16

**Особливості впровадження Моделі «Sense SuperApp» для АТ
«ПУМБ»**

| Елемент для впровадження | Обґрунтування для ПУМБ | Перевага для клієнта (СХ) |
|---|--|---|
| <i>Інтеграція інвестиційних продуктів</i> | ПУМБ має значну клієнтську базу, яка шукає можливості для збереження та примноження капіталу (ОВДП, акції). Інтеграція простого та доступного функціоналу інвестування безпосередньо в мобільний застосунок. | Комплексність: Керування всіма фінансами (поточні рахунки, депозити, інвестиції, страхування) в одному місці. Зниження потреби у сторонніх брокерах. |
| <i>Управління ФОП/СМБ в основному додатку</i> | Універсальні банки часто обслуговують фізичних осіб та ФОП. Об'єднання управління особистими рахунками та рахунками ФОП без переходу в окремий додаток або веб-версію. | Зручність: Безшовний перехід між особистими та бізнес-фінансами. Економія часу та спрощення обліку. |
| <i>Глибока персоналізація UX</i> | Застосування кастомізації інтерфейсу (можливість зміни тем, налаштування головного екрана, відображення улюблених операцій) та персоналізованого стилю комунікації. | Лояльність: Створення відчуття «мого банку» через адаптацію інтерфейсу під індивідуальні переваги користувача. |

Джерело: розроблено автором

Тому для ПУМБ можна запропонувати впровадити елементи або повну модель нішової конкуренції у пропозиції саме цих високомаржинальних продуктів, що створює вигоди і для банку, і для його клієнтів (табл.3.17) Модель потребує адаптації під операційну модель ПУМБ та її продукти (табл. 3.18).

Таблиця 3.17

Впровадження Моделі нішевої компетенції для АТ «ПУМБ»

| Елемент для впровадження | Обґрунтування для ПУМБ | Перевага для клієнта (СХ) |
|---|---|---|
| <i>Розширення «Lifestyle» продуктів</i> | Розробка чи ребрендинг існуючих преміальних чи тревел-продуктів (як OTP Bank). Фокус на пакетних пропозиціях, що включають небанківські переваги (страхування, консьєрж-сервіс, партнерські знижки в аеропортах). | Персоналізація (ніша): Задоволення специфічних потреб клієнтів із високим доходом чи тих, хто часто подорожує, підвищуючи їхню лояльність до ПУМБ. |
| <i>Спрощення позикових рішень (Point-of-Sale)</i> | Оптимізація процесу надання кредитів/розстрочок безпосередньо в точках продажу (аналог «Скибочки»), з максимальною швидкістю схвалення та мінімальною кількістю документів. | Швидкість та доступність: Миттєве задоволення потреби клієнта у фінансуванні в момент покупки. |

Джерело: розроблено автором

Для конкуренції у сфері роздрібних послуг ПУМБ необхідно прийняти якість і швидкість цифрового СХ від Монобанку як мінімальний стандарт.

Таблиця 3.18

**Особливості впровадження для ПУМБ Моделі-еталону UX від
«Монобанку»**

| Елемент для впровадження | Обґрунтування для ПУМБ | Перевага для клієнта (СХ) |
|---|--|---|
| Миттєве виконання операцій (1-2 кліки) | Оптимізація всіх найбільш поширених операцій (перекази, оплата комунальних послуг, поповнення мобільного) до мінімальної кількості кроків. Зменшення «тертя» у додатку. | Швидкість: Зменшення часу, витраченого на щоденні банківські операції, що є критичним фактором конкуренції з необанками. |
| Інноваційна гейміфікація | Розвиток внутрішніх інструментів, що заохочують накопичення та збори (аналоги «Банки» Монобанку або «Конвертів» ПриватБанку). Впровадження системи гнучкого кешбеку з можливістю щомісячного вибору категорій, що має бути максимально вигідним. | Залученість: Перетворення банківської рутини на інтерактивний та приємний процес. Стимулювання користування картками ПУМБ. |
| Проактивна та неформальна комунікація | Навчання служби підтримки та маркетингової команди більш швидкій, людяній та неформальній комунікації у цифрових каналах (соціальні мережі, чат-боти). | Клієнтоорієнтованість: Створення відчуття «доступності» та «турботи», що підвищує емоційну лояльність. |

Джерело: розроблено автором

Таким чином, для досягнення високої конкурентоспроможності ПУМБ повинен рухатися за вектором «Універсальний Банк з UX Необанку». Це потребує комплексності за наступними напрямками:

1. Стратегічний перехід до моделі Супердодатку (Sense Bank), інтегруючи інвестиційні та бізнес-послуги.
2. Тактичного забезпечення еталонної швидкості та інтуїтивності (Monobank) для всіх основних роздрібних операцій.
3. Збереження переваги омніканальності (ПриватБанк), використовуючи фізичну мережу виключно для складних, консультаційних та високомаржинальних послуг.

Однак банкам не слід забувати і про впровадження конкурентних банківських продуктів, які забезпечують переваги, такі як підвищення

лояльності та розширення бази клієнтів, що потенційно може генерувати додаткові доходи. До таких продуктових інновацій слід віднести і впровадження такого досить новітнього продукту як «дитячі» картки.

У світовій фінансовій практиці продукти для дітей та підлітків розглядаються як інструменти довгострокового формування лояльності до банку. В українському ринку цю нішу активно розвивають ПриватБанк та Монобанк, які створили комплексні екосистеми для обслуговування сімей. Для АТ «ПУМБ» впровадження «дитячої» картки є можливістю посилити позиції на роздрібному ринку, розширити клієнтську базу шляхом сімейного залучення та підвищити цінність бренду через внесок у фінансову освіту молоді.

Запровадження спеціалізованих платіжних карток для дітей та підлітків (віковий діапазон зазвичай 6–17 років) є поширеною стратегічною практикою серед провідних роздрібних банків. Цей продукт є не стільки джерелом прямого доходу, скільки потужним інструментом підвищення клієнтоорієнтованості та забезпечення лояльності на довгострокову перспективу.

Досвід конкурентів, зокрема ПриватБанку та Монобанку, демонструє, що успіх «дитячої» картки залежить від її здатності вирішувати дві ключові проблеми: контроль для батьків та навчання фінансовій грамотності для дитини.

Запровадження дитячих карток - це не про продукт, а про *майбутнього клієнта*. В Україні цей сегмент активно розвивають ПриватБанк (картка «Юніора») та Монобанк (дитяча картка з батьківським контролем). Досвід конкурентів демонструє ряд стратегічних висновків.

Так, «Картка Юніора» від ПриватБанку є найбільш масштабним та інфраструктурно підкріпленим продуктом на ринку. Картка «Юніора» поєднує: доступ дитини до мобільного банкінгу; навчальні програми «ЮніорБанк»; механізм «Зробив–заробив»; оновлювані дизайни карток. Це

формує довгострокову прив'язаність до бренду, оскільки більшість таких дітей залишаються клієнтами у дорослому віці.

Монобанк пропонує банківську «дитячу» картку, яка має такі переваги та особливості: глибокий батьківський контроль витрат (ліміти за категоріями, заборона онлайн-ігор, заборона квазіготівки); яскравий гейміфікований досвід для дитини; просте оформлення онлайн; безкоштовне обслуговування. Це робить продукт надзвичайно привабливим для молодих цифрових сімей.

Узагальнення досвіду «кращих практик» від банків конкурентів представлено в табл. 3.19.

Таблиця 3.19

Досвід банків-конкурентів у впровадженні «дитячих» карток

| Банк-конкурент | Ключові характеристики продукту | Інструменти контролю для батьків | Функціональність для дітей | Освітня складова | Маркетингові та UX-особливості | Що може відтворити ПУМБ |
|------------------------------|---|---|--|--|---|--|
| ПриватБанк (картка «Юніора») | Повноцінна дитяча картка для віку 6–17 років; інтеграція зі шкільними програмами; можливість використання в Приват24. | Сповіщення про транзакції; ліміти витрат; налаштування дозволів на платежі; обмеження окремих категорій. | Доступ до мобільного додатку; прості перекази; накопичення; зручний інтерфейс. | Програма «ЮніорБанк»; навчальні курси; проекти фінансової грамотності зі школами. | Яскраві дизайни карток; активна комунікація з підлітками; участь у конкурсах, акціях; бренд молодіжного розвитку. | Модель освітньої екосистеми; партнерства зі школами; програми фінансової грамотності; дизайн-лінійка карток. |
| Монобанк (дитяча картка) | Безкоштовна картка з підлітковим функціоналом; цифровий onboarding; орієнтація на простоту. | Категорійні ліміти; блокування окремих типів платежів (ігри, донати); миттєве блокування картки; push-сповіщення; повна аналітика витрат. | Гейміфікація; цілі та накопичення; легкий інтерфейс; сучасний дизайн. | Немає окремої освітньої програми, але є інструменти «фінансової поведінки» через ліміти та цілі. | Стильний UX; молодіжна естетика; простий onboarding; чіткий ton-of-voice; кастомні дизайни. | Максимальний функціонал контролю; гейміфікація; категорійні ліміти; сучасна графіка та дитячий UX. |

Джерело: розроблено автором

ПУМБ може створити конкурентну дитячу картку, поєднавши сильні сторони ПриватБанку та Монобанк, зокрема:

1. *Гнучкий батьківський контроль*: встановлення категорійних лімітів; можливість заборони ризикових транзакцій; історія витрат у зручному вигляді.

2. *Унікальна функція, що виділятиме продукт серед аналогів*: інструмент «Фінансові цілі дитини» з можливістю встановлення завдань або накопичень, прив'язаних до реальних подій.

3. *Зручний UX та сучасний дизайн*: кастомізація картки (колір, наклейки); окремий яскравий дитячий інтерфейс.

4. *Безкоштовність і відсутність прихованих комісій*: важлива умова для родин середнього сегмента.

5. *Інтеграція елементів фінансової грамотності*: міні-уроки, поради, завдання, які формують культуру користування грошима.

Розробка такого продукту дозволить ПУМБ одночасно посилити конкурентні позиції у роздрібному сегменті та забезпечити стратегічне зростання клієнтської бази.

Успішне створення продукту має ґрунтуватися на врахуванні вимог Національного банку України щодо фінансових операцій із неповнолітніми. Ключові нормативні особливості включають:

- до 14 років - рахунок відкривається виключно батьками або опікунами, вони здійснюють юридичне управління коштами;
- 14–16 років - дитина може користуватися рахунком у межах лімітів, установлених батьками, але договір також підписує законний представник;
- 16–18 років - підліток може підписувати договір самостійно, але з певними обмеженнями на операції;
- KYC/AML-вимоги - верифікація дитини здійснюється через документи, визначені законодавством (паспорт, ПІН або свідоцтво про народження).

Юридична відповідність є критичною для запуску продукту, адже забезпечує операційну безпеку, мінімізує ризики і підтримує довіру батьків як ключових користувачів.

Таким чином, на основі досвіду ринку АТ «ПУМБ» доцільно зосередитися на розвитку універсального, інноваційного та емоційно привабливого продукту, який поєднає сильні характеристики конкурентів. Пропозиції для АТ «ПУМБ» узагальнено представлені в табл.3. 20.

Таблиця 3.20.

Рекомендації для АТ «ПУМБ» щодо впровадження «дитячих» карток

| Напрямок | Ключові аспекти | Рекомендації для ПУМБ |
|--|--|---|
| 1. Регуляторні вимоги та юридичні аспекти | Дитячі карти регулюються віковими нормами НБУ: до 14 років договір укладають батьки; 14–16 років - змішана відповідальність; 16–18 років - часткова самостійність. Потрібен KYC/AML для неповнолітніх. | Розробити шаблони договорів для різних вікових груп; створити автоматизований процес цифрової верифікації дитини; інтегрувати довідники документів (паспорт, ППН, свідоцтво). |
| 2. Досвід конкурентів | Монобанк - сильний контроль і UX; ПриватБанк - екосистема та фінансова освіта. | Узяти за основу UX Монобанк, освітню модель ПриватБанку, для створення унікального продукту. |
| 3. Контроль для батьків | Попит батьків орієнтований на контроль, безпеку, прозорість і аналітику. Конкуренти мають розширені інструменти обмежень. | Впровадити категорійні ліміти; заборону «ризикових» операцій (ігри, квазіготівка, донати); push-сповіщення; блокування картки; історію транзакцій; аналітику витрат. |
| 4. Функціональність для дітей | Діти та підлітки очікують автономності, корисності, гейміфікації і простоти використання. | Створити окремий дитячий UX; додати фінансові цілі; інтерактивні інструменти для управління «кишеньковими» грошима; гейміфікацію. |
| 5. Освітня складова | Конкуренти активно просувають фінансову грамотність (ЮніорБанк). Це підсилює соціальну місію та лояльність. | Вбудувати міні-уроки, поради, челенджі; візуалізувати прогрес накопичень; вести статистику цілей; інтегрувати з платформами фінансової грамотності. |
| 6. Технологічні вимоги (UX та безпека) | Розвиток дитячих карток потребує окремого UX та додаткового кіберзахисту. | Зробити простий інтерфейс, великі кнопки, візуальні підказки; додати механізми безпечних онлайн-транзакцій; швидке перемикання між профілями «батько–дитина». |
| 7. Дизайн і брендинг | Дітей мотивує візуальна привабливість та персоналізація. Конкуренти активно використовують теми, наклейки, дизайни карток. | Запровадити кілька варіантів дизайну (тварини, космос, спорт); персоналізацію картки; сезонні дизайни; наклейки або брендований мерч. |
| 8. Програми | Попит дітей та підлітків | Впровадити кешбек на книги, ігри, |

| | | |
|--|---|--|
| лояльності та кешбек | формується навколо категорій розваг, книг, знань. | кіно, освіту; створити партнерства зі школами, курсами, дитячими брендами; сезонні пропозиції (1 вересня, канікули). |
| 9. Стратегічний ефект для банку | Дитячі картки - це довгостроковий LTV-продукт. Вони залучають сім'ї та забезпечують майбутні кроспродажі. | Позиціонувати продукт як сімейний; вести окрему аналітику «family onboarding»; розробити подальші переходи - «Студентська», «Молодіжна», «Підприємницька». |

Джерело: розроблено автором

Особливо слід наголосити на таких аспектах продукту як високий рівень контролю для батьків: миттєві push-сповіщення про всі транзакції; встановлення лімітів за категоріями (їжа, одяг, розваги, онлайн-ігри); можливість забороняти ризикові операції (квазіготівка, онлайн-гемблінг, біржові інструменти); повне або часткове блокування картки; детальна аналітика витрат дитини; функція «поповнити у два кліки».

Такі опції підвищують довіру батьків і забезпечують контроль фінансової поведінки дитини.

З іншого боку – підвищується і урізноманітнюється функціонал для дітей: окремий «дитячий» інтерфейс у мобільному застосунку з адаптованим дизайном; гейміфіковані елементи («досягнення», «моя мета», «скарбничка»); можливість встановлювати фінансові цілі; простий облік кишенькових коштів; освітні міні-модулі (короткі уроки з фінансової грамотності).

Такі функції підвищують залученість і розвивають відповідальне ставлення до грошей.

Надалі зробимо обрахунок економічного ефекту від впровадження цієї пропозиції, для чого будемо виходити з побудови прогнозу у двох ключових аналітичних підходах:

оцінка життєвої цінності клієнта (Customer Lifetime Value, CLV / NPV);

сценарний аналіз рівня проникнення продукту (penetration rate) за трьома моделями: низька, помірна та висока пенетрація.

Через відсутність публічних даних про фактичну кількість нових клієнтів ПриватБанку та Monobank після запуску дитячих карток, використано порівняльно-аналітичний підхід з консервативним набором припущень.

Для проведення прогнозних розрахунків введемо припущення та вихідні дані (табл.3.21).

Таблиця 3.21

**Вихідні дані для прогнозних розрахунків щодо впровадження
«дитячих» карток у АТ «ПУМБ»**

| Показник | Значення | Коментар / припущення |
|--|-----------------|---|
| База активних роздрібних клієнтів ПУМБ | близько 1,8 млн | Дані на кінець 2024 року |
| Горизонт прогнозу | 3 роки | Період необхідний для досягнення плато пенетрації |
| Коефіцієнт конверсії «дитячий у дорослий клієнт 18+» | 25% | Консервативна оцінка, враховує покращений UX ПУМБ та формування прив'язаності до додатку |
| Середня NPV (чиста приведена вартість) на 1 клієнта | 5 000 грн | Враховує транзакційну активність, комісії, ймовірні депозити та кредитні продукти протягом перших 5 років |

Джерело: розраховано автором

В розрахунках враховано, що 25% конверсії – це виправданий орієнтир з огляду на досвід конкурентів: діти, які користуються junior-карткою, після 18 років зберігають звичку працювати з конкретним мобільним банком.

Розраховано, що NPV = 5 000 грн. Це відповідає ринку: довгостроковий прибуток від одного цифрового клієнта зазвичай становить від 4 000 до 7 000 грн.

Усі сценарії ґрунтуються на припущенні, що ПУМБ зможе залучити певний відсоток сімей із дітьми з власної поточної клієнтської бази.

Результати прогнозних розрахунків за трьома сценаріями наведено в табл. 3.22. Розрахунки показують, що навіть при низькій пенетрації ПУМБ може отримати 4,5 тис. майбутніх дорослих клієнтів, які вже будуть соціалізовані в екосистемі банку.

Таблиця 3.22

**Результати прогнозу щодо впровадження «дитячих» карток у АТ
«ПУМБ»**

| Сценарій пенетрації | Пенетрація від 1,8 млн клієнтів | Прогнозована кількість виданих дитячих карток (КК) | Прогнозована кількість конвертованих дорослих клієнтів (25%) |
|----------------------------------|---------------------------------|--|--|
| 1. Низька | 1% | 18 000 | 4 500 |
| 2. Помірна | 3% | 54 000 | 13 500 |
| 3. Висока (агресивний маркетинг) | 5% | 90 000 | 22 500 |

Джерело: розраховано автором

При агресивному просуванні потенціал зростає до 22,5 тис. клієнтів, що відповідає результатам конкурентів при впровадженні UX-орієнтованих інновацій.

Для банку універсального типу ці цифри є дуже високими, оскільки «дитячі» картки мають один із найвищих коефіцієнтів утримання (retention).

Далі здійснимо обрахунок економічного ефекту від впровадження рекомендацій у вигляді фінансової вигоди для АТ «ПУМБ». Фінансова вигода буде обчислена за формулою:

$$\text{Потенційна фінансова вигода} = \text{Конвертовані клієнти} * NPV$$

Результати обрахунків наведено в таблиці 3.23

Таблиця 3.23

Результати NPV-прогнозу сценаріїв щодо впровадження «дитячих» карток в АТ «ПУМБ»

| Сценарій | Кількість конвертованих клієнтів | NPV на одного клієнта (грн) | Прогнозована вигода (грн) |
|----------|----------------------------------|-----------------------------|---------------------------|
| Низький | 4 500 | 5 000 | 22 500 000 |
| Помірний | 13 500 | 5 000 | 67 500 000 |
| Високий | 22 500 | 5 000 | 112 500 000 |

Джерело: розраховано автором

Розрахунки показують, що фінансовий потенціал від впровадження рекомендацій є дуже високий: до 112,5 млн грн NPV протягом 5 років. Передбачається, що клієнти, що «виросли» в банку, показують вищу лояльність, більше використовують цифрові сервіси, активніші в депозитах і кредитах. Собівартість обслуговування таких клієнтів нижча, адже вони стикаються з банком здебільшого через мобільний додаток.

Запровадження «дитячих» карток у АТ «ПУМБ» є стратегічно та фінансово обґрунтованою інвестицією, що забезпечує:

- формування міцної довгострокової клієнтської бази;
- підвищення лояльності існуючих клієнтів;
- покращення позиціонування бренду;
- потенційну фінансову вигоду до 112,5 млн грн у формі NPV лише за перші 5 років функціонування продукту;
- конкурентну перевагу у сегменті сімей та молоді, який активно розвивається.

Отже, успішний запуск продукту може забезпечити ПУМБ 22,5 тис. нових лояльних дорослих клієнтів у перспективі та суттєво збільшити прибутковість банку в довгостроковому періоді.

Слід врахувати, що фінансові розрахунки не включають додаткові стратегічні ефекти, які є суттєвими, і складають непряму вигоду для ПУМБ:

По-перше, підвищення лояльності існуючих дорослих клієнтів. Так, запуск якісного продукту для дітей створює емоційно цінний зв'язок з батьками. Це посилює утримання сімейного сегмента, який є одним із найстабільніших.

По-друге, створює PR-ефект та репутаційні переваги. ПУМБ позиціонується як банк, що інвестує у фінансову освіту дітей та соціальну відповідальність - це підвищує довіру та позитивно впливає на імідж серед молодих сімей.

По-третє, забезпечує довгострокове формування клієнтської бази, оскільки Юніор-картки - це прямий інструмент формування 10–20-річного життєвого циклу клієнта (LTV).

Проведений аналіз доводить, що підвищення конкурентоспроможності АТ «ПУМБ» у сфері клієнтського досвіду можливе шляхом стратегічного поєднання сильних сторін конкурентів. Модель інтуїтивної швидкості Monobank, омніканальності ПриватБанку, комплексності та персоналізації Сенс Банку, а також нішевих рішень ОТП Банку створює основу для формування унікального СХ ПУМБ, який відповідатиме очікуванням сучасного цифрового споживача. Важливим елементом такої стратегії має стати впровадження «дитячих» карток - як інструменту довгострокового формування лояльності, розвитку фінансової грамотності та підсилення сімейно-орієнтованого сегменту клієнтів. Синергія цих підходів може забезпечити ПУМБ стабільне зміцнення ринкових позицій, формування нових конкурентних переваг і сталий розвиток у середньостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

Для інтегральної оцінки конкурентоспроможності банків використовуються методи, які включають відбір показників, їх нормалізацію, визначення вагових коефіцієнтів та агрегування у зважену суму. Результати такої оцінки застосовуються для порівняльного аналізу та формування рейтингів фінансового стану. Ключові складові інтегрального індексу повинні охоплювати:

- 1.Фінансову стійкість (капіталізація, ліквідність).
- 2.Ефективність (рентабельність, операційна ефективність).
- 3.Якість активів та ризики (NPL ratio, покриття резервами, валютний ризик).

4.Ринкову позицію та репутацію (частка ринку, зовнішній кредитний рейтинг).

Для інтегральної оцінки конкурентоспроможності АТ «ПУМБ» була використана методика Класичного зваженого інтегрального індексу.

Результати розрахунків індексу показують, що АТ «ПУМБ» протягом 2022–2024 років демонструє виняткову стійкість і адаптивність в умовах воєнної економіки, підтверджуючи свій статус uaAAA.

Аналіз динаміки Інтегрального показника (I) виявив швидкий перехід від шокового стану до фази відновлення та подальшої нормалізації.

•*Шок 2022 року (I = 0.46).* Низьке значення індексу у 2022 році (зумовлене, в першу чергу, нульовою оцінкою ROE (чистий збиток -397,72 млн грн) та найгіршим показником NPL Ratio (25,35%). Цей збиток і зростання проблемної заборгованості були прямим наслідком суттєвого обсягу відрахувань на формування резервів під очікувані збитки через військові дії. Незважаючи на це, показники капіталізації (H2 = 19,7%) та зовнішній рейтинг (uaAAA) були високими, що свідчить про фінансову міцність.

•*Максимальна конкурентоспроможність 2023 року (I = 0.95).* Різкий стрибок показника у 2023 році обумовлений відновленням високої прибутковості (ROE 22,75%) та піком ліквідності (LCR 395%). Пікове значення 2023 року було суттєво підтримано надзвичайно високим рівнем ліквідності (LCR 395% та NSFR 191%). Це відображало значний профіцит коштів у банківській системі та високу довіру клієнтів до Банку, що продовжував нарощувати депозитну базу. Банк успішно провів санацію портфеля, знизивши NPL Ratio з 25,35% до 12,95%. Цей рік став роком максимального фінансового відновлення та адаптивності.

•*Позиціонування 2024 року (I = 0.56).* Зниження індексу у 2024 році відбувається за рахунок ослаблення показників LCR та Hrk (186% та 16,27% відповідно), а також зниження ROE (до 17,76%). Зниження LCR та Hrk відбувається на тлі підвищення ставки податку на прибуток до 50%, що

зменшило власний капітал, доступний для реінвестиції та покриття ризиків. Водночас, якість активів покращилася до найкращого рівня (NPL 10,39%) завдяки масштабному списанню проблемної заборгованості. Підвищення базової ставки податку на прибуток призвело до скорочення суми нерозподіленого прибутку, що, у свою чергу, чинить тиск на обсяг власного капіталу (Нрк). Значення Нрк знизилося до 16,27%, наблизившись до середніх показників по системі.

Для покращання Інтегрального показника ПУМБ запропоновано низку заходів, які зосереджені на нівелюванні існуючих вразливостей, посиленні стійких джерел доходу та мінімізації зовнішнього регуляторного тиску:

А. Управління фінансовою стійкістю (компоненти LCR, Нрк).

Поглинання ризику ліквідності.

Утримання ліквідної подушки.

Капіталізація за рахунок внутрішніх ресурсів.

Б. Контроль ризиків та якість активів (компоненти NPL, ROE).

Поглиблення ESG-Інтеграції.

Жорсткий критерій відбору.

Мінімізація валютного ризику.

В. Операційна та ринкова конкурентоспроможність (нефінансові компоненти).

3. Постійні інвестиції у цифровізацію.

4. Посилення соціального капіталу.

Для покращення рейтингу ПУМБ на основі запропонованих рекомендацій здійснено обрахунок результатів від запровадження таких пропозицій як:

1. Збільшення капіталізації за рахунок внутрішніх ресурсів.

2. Підвищення відсотку конвертації коштів клієнтів на вимогу у строкові депозити.

Впровадження пропозицій підвищує загальну інтегральну оцінку конкурентоспроможності Банку з 0,56 у 2024 році до 0,66 на початок 2025

року, перетворюючи його ключову слабку сторону на помітну конкурентну перевагу. Це дозволяє намітити шляхи підвищення ефективності управління кредитоспроможністю АТ «ПУМБ».

До напрямів підвищення конкурентоспроможності банку також слід віднести підвищення клієнтоорієнтованості та посилення технологічного розвитку.

Цифровізація стала ключовим чинником конкурентоспроможності банків у сучасних умовах. Як показали дослідження, конкурентоспроможність банку визначається його здатністю залишатися привабливим для клієнтів, а одним із найважливіших чинників такої привабливості є підвищення якості послуг за допомогою інновацій. На основі аналізу внутрішнього досвіду ПУМБ, цифрових стратегій конкурентів та світових трендів доцільно виділити три ключові напрями розвитку банку. *Перший напрям* - оптимізація операцій та зниження витрат через роботизацію процесів. Впровадження RPA-технологій у KYC/AML, обробку документів і транзакцій дозволить суттєво скоротити операційні витрати, прискорити бізнес-процеси та зменшити ризик помилок. Паралельне використання AI-чатботів у контакт-центрах може підвищити швидкість реагування та знизити навантаження на персонал. *Другий напрям* - підвищення ефективності ризик-менеджменту. Використання моделей машинного навчання у скорингу та систем антифроду дасть змогу поліпшити якість кредитного портфеля, своєчасно виявляти транзакційні аномалії та знижувати рівень шахрайських операцій. Розвиток поведінкової та біометричної аналітики забезпечить додатковий рівень безпеки. *Третій напрям* - розвиток цифрової екосистеми та нових джерел доходу. ПУМБ доцільно розвивати модель відкритого банкінгу, формувати API-платформу для фінтех-партнерів і впроваджувати персоналізовані фінансові послуги на основі аналізу життєвих подій клієнтів. Розширення функціоналу мобільного додатку «ПУМБ Online» у напрямі SuperApp сприятиме підвищенню лояльності та збільшенню обсягів операцій через цифрові канали.

Проведений аналіз доводить, що підвищення конкурентоспроможності АТ «ПУМБ» у сфері клієнтського досвіду можливе шляхом стратегічного поєднання сильних сторін конкурентів. Модель інтуїтивної швидкості Monobank, омніканальності ПриватБанку, комплексності та персоналізації Сенс Банку, а також нішевих рішень ОТП Банку створює основу для формування унікального СХ ПУМБ, який відповідатиме очікуванням сучасного цифрового споживача. Важливим елементом такої стратегії має стати впровадження «дитячих» карток - як інструменту довгострокового формування лояльності, розвитку фінансової грамотності та підсилення сімейно-орієнтованого сегменту клієнтів. Розробка такого продукту дозволить ПУМБ одночасно посилити конкурентні позиції у роздрібному сегменті та забезпечити стратегічне зростання клієнтської бази.

Зроблений обрахунок економічного ефекту від впровадження цієї пропозиції, за двома ключовими аналітичними підходами:

оцінка життєвої цінності клієнта (Customer Lifetime Value, CLV / NPV);

сценарний аналіз рівня проникнення продукту (penetration rate) за трьома моделями: низька, помірна та висока пенетрація.

Розрахунки показують, що фінансовий потенціал від впровадження «дитячих» карток є дуже високий: до 112,5 млн грн NPV протягом 5 років. Передбачається, що клієнти, що «виросли» в банку, показують вищу лояльність, більше використовують цифрові сервіси, активніші в депозитах і кредитах. Собівартість обслуговування таких клієнтів нижча, адже вони стикаються з банком здебільшого через мобільний додаток. Успішний запуск продукту може забезпечити ПУМБ 22,5 тис. нових лояльних дорослих клієнтів у перспективі та суттєво збільшити прибутковість банку в довгостроковому періоді.

Синергія цих підходів може забезпечити ПУМБ стабільне зміцнення ринкових позицій, формування нових конкурентних переваг і сталий розвиток у середньостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Конкуентоспроможність банку може бути визначена як здатність фінансової установи досягати стійкої конкурентної переваги шляхом оптимального поєднання агресивного, орієнтованого на зростання управління та пруденційної, резильєнтної фінансової політики. У традиційному економічному дискурсі конкурентоспроможність розглядається крізь призму поєднання внутрішніх можливостей організації та зовнішніх вимог ринку. Вона передбачає наявність сукупності ресурсних, технологічних, організаційних, управлінських і маркетингових характеристик, що формують здатність суб'єкта ефективно реагувати на конкурентні тиски.

Конкуентоспроможність має інтегральний характер і виступає результатом взаємодії як внутрішньої ефективності, так і зовнішньої відповідності ринковим вимогам. Конкуентоспроможність - це не статичний стан, а динамічний вектор, спрямований на максимізацію інтегральної оцінки позиції банку на ринку через підвищення відносної ефективності та зростання.

Конкуентоспроможність банку має подвійний характер: з одного боку, вона базується на універсальних ринкових принципах, характерних для будь-якого підприємства; з іншого - визначається специфікою фінансового сектору, де ключовими детермінантами є *довіра, регулятивні вимоги, ризик-менеджмент і технологічність*. Саме поєднання цих чинників формує здатність банку ефективно функціонувати, залишатися стійким до зовнішніх шоків і зберігати конкурентні позиції на висококонкурентному та динамічному фінансовому ринку.

В останнє десятиріччя конкурентоспроможність фінансових інститутів дедалі більше визначається не лише класичними показниками ефективності, а й здатністю адаптуватися до викликів цифрової економіки та глобалізації. Традиційні методи оцінювання - фінансові коефіцієнти, рентабельність,

продуктивність - поступово доповнюються індикаторами інноваційності, цифрової трансформації, інтеграції у глобальні ланцюги вартості та відповідності міжнародним стандартам сталого розвитку.

Вивчення конкурентоспроможності саме комерційного банку в сучасній науковій традиції здійснюється через множину теоретичних підходів, кожен із яких висвітлює окремі аспекти формування та підтримання конкурентних переваг. Поєднання цих підходів дозволяє здобути цілісне розуміння феномену та розробити практично релевантні стратегії управління.

Практична стратегія конкурентоспроможності банку має інтегрувати управлінські підходи: розвивати унікальні ресурси, оптимізувати процеси, глибоко працювати з клієнтами, створювати цінність для стейкхолдерів та формувати динамічні здібності. Існуючі наукові підходи формують багатовимірну теоретичну основу для розуміння конкурентоспроможності банку у практичній площині. Так, RBV дозволяє ідентифікувати стратегічні ресурси банку; процесний підхід - оптимізувати операції; клієнтоорієнтована парадигма - посилити ринкові позиції через сервіс; стейкхолдерська модель - досягти збалансованого розвитку; концепція динамічних здібностей - забезпечити адаптивність і життєздатність у довгостроковій перспективі. У сукупності ці підходи створюють комплексну теоретичну базу для дослідження конкурентоспроможності сучасних банків в умовах цифрових трансформацій та глобальної конкуренції.

Конкурентоспроможність банку в умовах цифрової економіки та глобалізації є результатом взаємодії фінансових, технологічних, регуляторних та соціальних чинників. Двосторонній характер діяльності, довіра та репутація, регуляторні вимоги, технологічні інновації, фінансова стійкість і здатність діяти в умовах системних ризиків формують комплексну модель конкурентоспроможності. У сучасному світі вона визначається не лише прибутковістю, а й здатністю банку бути інноваційним, прозорим і стійким до глобальних викликів.

АТ «ПУМБ» позиціонується як універсальний банк національного масштабу, діяльність якого охоплює комерційні, роздрібні та інвестиційно-банківські операції. Згідно з класифікацією НБУ, ПУМБ належить до групи найбільших банків України і має статус системно важливого банку. Банк здійснює повний спектр банківських операцій, включаючи залучення депозитів, кредитування, інвестування в цінні папери, платіжне обслуговування та валютні операції. АТ «ПУМБ» концентрується на двох основних клієнтських сегментах: корпоративному та роздрібному.

Аналіз показників встановив, що діяльність АТ «ПУМБ» за 2020–2024 роки демонструє значну стійкість та високу ефективність, незважаючи на безпрецедентні виклики, спричинені повномасштабним вторгненням. Аналіз трендів за роками виявив, що у 2020–2021 роках Банк демонстрував стрімке зростання прибутковості. АТ «ПУМБ» продемонстрував відмінну здатність генерувати дохід навіть у кризових умовах, про що свідчить стабільне зростання ЧПД та високий показник операційного доходу. Негативний фінансовий результат 2022 року був винятком, спричиненим виключно зовнішнім фактором - війною та необхідністю формування великих резервів. Високі показники прибутковості та рентабельності, підтверджені у 2023–2024 роках, свідчать про загальну фінансову стійкість та високу ефективність використання капіталу.

Загальна величина активів АТ «ПУМБ» демонструє стійкий та висхідний тренд протягом усього аналізованого п'ятирічного періоду, попри зовнішні економічні шоки. З 01.01.2021 до 01.01.2025 активи Банку зросли з 75,26 млрд грн до 186,58 млрд грн. Протягом 2020–2024 років відбувся фундаментальний структурний зсув у балансі АТ «ПУМБ» від моделі, орієнтованої на кредитний ризик, до моделі, орієнтованої на ліквідність та державні цінні папери. Банк, будучи системно важливим універсальним інститутом, продемонстрував стратегічну адаптацію, змістивши фокус з активного кредитування на консервативні та високоліквідні інвестиції. Ця трансформація підтверджує, що АТ «ПУМБ» успішно адаптувало свою

активну політику до умов значної економічної невизначеності та фіскальних потреб держави, зберігаючи при цьому високу ліквідність.

Пасивна частина балансу АТ «ПУМБ» відображає стратегічну фінансову модель, в якій зобов'язання, переважно за рахунок зростання клієнтських коштів, забезпечують можливість для активного інвестування у високоліквідні активи та відновлення кредитування, а власний капітал демонструє високу стійкість та здатність до самофінансування попри складні зовнішні обставини.

Аналіз показав, що АТ «ПУМБ» протягом 2020–2024 років демонструє високу фінансову стійкість та значний запас міцності за всіма ключовими економічними нормативами, встановленими Національним банком України (НБУ), попри безпрецедентні виклики, пов'язані з повномасштабним військовим вторгненням.

У 2023–2024 роках АТ «ПУМБ» успішно провів санацію кредитного портфеля, списавши значний обсяг воєнних збитків, що дозволило суттєво знизити формальну частку проблемної заборгованості та рівень резервування. При цьому, Банк активно наростив кредитний портфель, особливо у роздрібному сегменті, що свідчить про відновлення кредитної діяльності в умовах військової економіки. Проте, якість активів залишається чутливою до кредитного ризику через військові дії та валютну складову портфеля. Якість активів Банку оцінюється як задовільна.

Клієнтський депозитний портфель АТ «ПУМБ» характеризується високою динамікою зростання та концентрацією на корпоративному сегменті та короткострокових коштах на вимогу. Диверсифікація ресурсної бази за основними вкладниками є прийнятною. Здатність Банку нарощувати ресурсну базу в умовах війни, особливо у сегменті корпоративних клієнтів та строкових гривневих депозитів, свідчить про задовільну якість ресурсної бази та ефективність обраної стратегії.

АТ «ПУМБ» має ефективну та зрілу систему управління ризиками (СУР), яка інтегрована у загальну систему корпоративного управління та забезпечує

стабільний розвиток. У 2023–2024 роках Банк продемонстрував високу стійкість та ефективність СУР, забезпечивши виконання нормативів НБУ, швидке відновлення якості кредитного портфеля та підтримання значного запасу ліквідності.

На підставі проведеного аналізу за сукупністю використаних методів (SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз та Модель «5 сил Портера») можна виділити основні конкурентні переваги АТ «ПУМБ», які є диверсифікованими та охоплюють фінансову, технологічну, сервісну та соціальну сфери.

Аналіз основних фінансових показників та показників дотримання нормативів встановив, що АТ «ПУМБ» є фінансово стійким та високоефективним універсальним банком, який успішно адаптується до кризових умов, зберігаючи лідерські позиції на ринку завдяки диверсифікованій клієнтській базі та концентрації на корпоративному і роздрібному сегментах. Його здатність бути фінансово стійким підтверджується рекордними фінансовими результатами 2023 та 2024 років та високими показниками ліквідності.

Для інтегральної оцінки конкурентоспроможності банків використовуються методи, які включають відбір показників, їх нормалізацію, визначення вагових коефіцієнтів та агрегування у зважену суму. Результати такої оцінки застосовуються для порівняльного аналізу та формування рейтингів фінансового стану. Ключові складові інтегрального індексу повинні охоплювати:

- 1.Фінансову стійкість (капіталізація, ліквідність).
- 2.Ефективність (рентабельність, операційна ефективність).
- 3.Якість активів та ризики (NPL ratio, покриття резервами, валютний ризик).
- 4.Ринкову позицію та репутацію (частка ринку, зовнішній кредитний рейтинг).

Для інтегральної оцінки конкурентоспроможності АТ «ПУМБ» була використана методика Класичного зваженого інтегрального індексу.

Результати розрахунків індексу показують, що АТ «ПУМБ» протягом 2022–2024 років демонструє виняткову стійкість і адаптивність в умовах воєнної економіки, підтверджуючи свій статус uaAAA.

Аналіз динаміки Інтегрального показника (I) виявив швидкий перехід від шокового стану до фази відновлення та подальшої нормалізації.

• *Шок 2022 року (I = 0.46)*. Низьке значення індексу у 2022 році (зумовлене, в першу чергу, нульовою оцінкою ROE (чистий збиток -397,72 млн грн) та найгіршим показником NPL Ratio (25,35%). Цей збиток і зростання проблемної заборгованості були прямим наслідком суттєвого обсягу відрахувань на формування резервів під очікувані збитки через військові дії. Незважаючи на це, показники капіталізації (H2 = 19,7%) та зовнішній рейтинг (uaAAA) були високими, що свідчить про фінансову міцність.

• *Максимальна конкурентоспроможність 2023 року (I = 0.95)*. Різкий стрибок показника у 2023 році обумовлений відновленням високої прибутковості (ROE 22,75%) та піком ліквідності (LCR 395%). Пікове значення 2023 року було суттєво підтримано надзвичайно високим рівнем ліквідності (LCR 395% та NSFR 191%). Це відображало значний профіцит коштів у банківській системі та високу довіру клієнтів до Банку, що продовжував нарощувати депозитну базу. Банк успішно провів санацію портфеля, знизивши NPL Ratio з 25,35% до 12,95%. Цей рік став роком максимального фінансового відновлення та адаптивності.

• *Позиціонування 2024 року (I = 0.56)*. Зниження індексу у 2024 році відбувається за рахунок ослаблення показників LCR та Hrk (186% та 16,27% відповідно), а також зниження ROE (до 17,76%). Зниження LCR та Hrk відбувається на тлі підвищення ставки податку на прибуток до 50%, що зменшило власний капітал, доступний для реінвестиції та покриття ризиків. Водночас, якість активів покращилася до найкращого рівня (NPL 10,39%) завдяки масштабному списанню проблемної заборгованості. Підвищення базової ставки податку на прибуток призвело до скорочення суми

нерозподіленого прибутку, що, у свою чергу, чинить тиск на обсяг власного капіталу (Нрк). Значення Нрк знизилося до 16,27%, наблизившись до середніх показників по системі.

Для покращання Інтегрального показника ПУМБ запропоновано низку заходів, які зосереджені на нівелюванні існуючих вразливостей, посиленні стійких джерел доходу та мінімізації зовнішнього регуляторного тиску:

А. Управління фінансовою стійкістю (компоненти LCR, Нрк).

Поглинання ризику ліквідності.

Утримання ліквідної подушки.

Капіталізація за рахунок внутрішніх ресурсів.

Б. Контроль ризиків та якість активів (компоненти NPL, ROE).

Поглиблення ESG-Інтеграції.

Жорсткий критерій відбору.

Мінімізація валютного ризику.

В. Операційна та ринкова конкурентоспроможність (нефінансові компоненти).

1. Постійні інвестиції у цифровізацію.

2. Посилення соціального капіталу.

Для покращення рейтингу ПУМБ на основі запропонованих рекомендацій здійснено обрахунок результатів від запровадження таких пропозицій як:

1. Збільшення капіталізації за рахунок внутрішніх ресурсів.

2. Підвищення відсотку конвертації коштів клієнтів на вимогу у строкові депозити.

Впровадження пропозицій підвищує загальну інтегральну оцінку конкурентоспроможності Банку з 0,56 у 2024 році до 0,66 на початок 2025 року, перетворюючи його ключову слабку сторону на помітну конкурентну перевагу. Це дозволяє намітити шляхи підвищення ефективності управління кредитоспроможністю АТ «ПУМБ».

До напрямів підвищення конкурентоспроможності банку також слід віднести підвищення клієнтоорієнтованості та посилення технологічного розвитку.

Цифровізація стала ключовим чинником конкурентоспроможності банків у сучасних умовах. Як показали дослідження, конкурентоспроможність банку визначається його здатністю залишатися привабливим для клієнтів, а одним із найважливіших чинників такої привабливості є підвищення якості послуг за допомогою інновацій. На основі аналізу внутрішнього досвіду ПУМБ, цифрових стратегій конкурентів та світових трендів доцільно виділити три ключові напрями розвитку банку. *Перший напрям* - оптимізація операцій та зниження витрат через роботизацію процесів. Впровадження RPA-технологій у KYC/AML, обробку документів і транзакцій дозволить суттєво скоротити операційні витрати, прискорити бізнес-процеси та зменшити ризик помилок. Паралельне використання AI-чатботів у контакт-центрах може підвищити швидкість реагування та знизити навантаження на персонал. *Другий напрям* - підвищення ефективності ризик-менеджменту. Використання моделей машинного навчання у скорингу та систем антифроду дасть змогу поліпшити якість кредитного портфеля, своєчасно виявляти транзакційні аномалії та знижувати рівень шахрайських операцій. Розвиток поведінкової та біометричної аналітики забезпечить додатковий рівень безпеки. *Третій напрям* - розвиток цифрової екосистеми та нових джерел доходу. ПУМБ доцільно розвивати модель відкритого банкінгу, формувати API-платформу для фінтех-партнерів і впроваджувати персоналізовані фінансові послуги на основі аналізу життєвих подій клієнтів. Розширення функціоналу мобільного додатку «ПУМБ Online» у напрямі SuperApp сприятиме підвищенню лояльності та збільшенню обсягів операцій через цифрові канали.

Проведений аналіз доводить, що підвищення конкурентоспроможності АТ «ПУМБ» у сфері клієнтського досвіду можливе шляхом стратегічного поєднання сильних сторін конкурентів. Модель інтуїтивної швидкості

Монобанк, омніканальності ПриватБанку, комплексності та персоналізації Сенс Банку, а також нішевих рішень ОТП Банку створює основу для формування унікального СХ ПУМБ, який відповідатиме очікуванням сучасного цифрового споживача. Важливим елементом такої стратегії має стати впровадження «дитячих» карток - як інструменту довгострокового формування лояльності, розвитку фінансової грамотності та підсилення сімейно-орієнтованого сегменту клієнтів. Розробка такого продукту дозволить ПУМБ одночасно посилити конкурентні позиції у роздрібному сегменті та забезпечити стратегічне зростання клієнтської бази.

Зроблений обрахунок економічного ефекту від впровадження цієї пропозиції, за двома ключовими аналітичними підходами:

оцінка життєвої цінності клієнта (Customer Lifetime Value, CLV / NPV);

сценарний аналіз рівня проникнення продукту (penetration rate) за трьома моделями: низька, помірна та висока пенетрація.

Розрахунки показують, що фінансовий потенціал від впровадження «дитячих» карток є дуже високий: до 112,5 млн грн NPV протягом 5 років. Передбачається, що клієнти, що «виросли» в банку, показують вищу лояльність, більше використовують цифрові сервіси, активніші в депозитах і кредитах. Собівартість обслуговування таких клієнтів нижча, адже вони стикаються з банком здебільшого через мобільний додаток. Успішний запуск продукту може забезпечити ПУМБ 22,5 тис. нових лояльних дорослих клієнтів у перспективі та суттєво збільшити прибутковість банку в довгостроковому періоді.

Синергія цих підходів може забезпечити ПУМБ стабільне зміцнення ринкових позицій, формування нових конкурентних переваг і сталий розвиток у середньостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антощенкова В. В. Конкуентоспроможність як основа ефективної національної економіки. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. Вип. 200. С. 84–95. URL: <http://journals.uran.ua/index.php/wissn021/article/view/170066/169845> (дата звернення: 03.10.2025).
2. Андрейків Т. М., Вовчак О. Д., Руцишин Н. М. Банківські операції: навч. посіб. Київ : Знання, 2018. 463 с.
3. Антонова Р., Гаврилко Т. О. FinTech: зарубіжний досвід та особливості розвитку в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Вип. 29. С. 17–22.
4. Белова Ю. М., Коваленко В. В. Забезпечення конкурентоспроможності банків України в умовах структурних дисбалансів економіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2016. Вип. 20, ч. 2. С. 149–152. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_20/2/39.pdf (Дата звернення: 10.11.2025).
5. Вядрова І. М., Морозов М. В. Сутність конкурентоспроможності в банківському секторі: стан і проблеми. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 324–330. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-324-330> (дата звернення: 23.09.2025).
6. Версаль Н. М., Гребеник Н. В. Особливості цифрової трансформації банківських установ України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 79. С. 134–140.
7. Вісник Запорізького національного університету. Методичні засади визначення інтегрального рівня конкурентоспроможності банківських

продуктів. *Вісник ЗНУ*. 2019. № 4. С. 55–62. URL: <https://journal.znu.edu.ua> (дата звернення: 13.11.2025).

8. Гайдук А. В., Мартиненко В. С. Використання моделей машинного навчання у банківському скорингу. *Економічний аналіз*. 2022. Т. 32, № 3. С. 112–118.

9. Гончаренко А. С. Банківська конкуренція на ринку платіжних послуг в умовах розвитку FinTech. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2021. № 3–4. С. 21–27.

10. Гончаренко А. Вплив сучасних цифрових технологій на конкурентні позиції банків на фінансовому ринку. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2022. № 2(88). С. 35–39. DOI: <https://doi.org/10.32845/bsnau.2021.2.7>. (дата звернення: 23.09.2025).

11. Гребеник Н. В., Версаль Н. М. Особливості цифрової трансформації банківських установ України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 79. С. 134–140.

12. Дьяконова І. М., Дячун К. І. Цифрова трансформація діяльності банків України. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 91–94.

13. Золотарьова О. В., Гура С. О. Конкурентоспроможність банку: зміст, фактори впливу та перспективні методи оцінювання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 3. С. 34–37. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/3_2016/9.pdf (дата звернення: 23.09.2025).

14. Зозуля О. І., Олійник О. В. PEST-аналіз у стратегічному управлінні банківськими установами. *Економіка і організація управління*. 2021. № 1(41). С. 92–99.

15. Іваненко О. В., Шаринін Е. А. Оцінка конкурентної позиції комерційного банку за інтегральним показником Ксер. *Науковий журнал (Вид-во НаУОА)*. 2023. № 29(57). С. 43–49.

16. Кахович О. О., Лисенко В. Р. Міжнародна конкурентоспроможність банку та методи її оцінки. *Економічний простір*. 2018. № 139. С. 136–144.

URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/377> (дата звернення: 12.11.2025).

17. Карпенко О. А. Використання КРІ у банківському менеджменті: сучасний стан і тенденції розвитку. *Економічний вісник університету*. 2021. № 48. С. 31–36.

18. Кизим Т. І. (ред.) Інноваційний розвиток банківських послуг: тенденції та перспективи : монографія. Харків : ХНЕУ ім. Кузнеця, 2020. 268 с.

19. Коваленко В. В., Болгар Т. М., Євтушенко О. А., Пестовська З. С. Конкуентоспроможність банків у сучасних умовах розвитку фінансового ринку. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2019. № 2(29). С. 3–12. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v2i29.171731>. (дата звернення: 22.11.2025).

20. Козенков Д. Є., Альошина Т. В., Гайдук І. В. Процесний підхід до управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-67>. (дата звернення: 12.11.2025).

21. Кузнецова А. Я., Петренко В. О. Штучний інтелект у фінансовому секторі: можливості та ризики. *Фінанси України*. 2023. № 7. С. 45–57.

22. Кузьо Н., Косар Н., Питуляк Н. Напрями підвищення конкурентоспроможності комерційних банків України на основі їх оцінювання. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-51>. (дата звернення: 22.11.2025).

23. Кулик Д. М. Стейкхолдерсько-ціннісний підхід як інструмент трансформації управління соціально-економічним розвитком регіону. *Менеджмент*. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16938178>. (дата звернення: 12.11.2025).

24. Лагута Я. М. Стейкхолдерський підхід в корпоративній соціальній відповідальності компанії. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2017. № 25(1). С. 130–133. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/25-1-2017/29.pdf> (дата звернення: 13.11.2025).

25. Лапкіна І. О. Ресурсно-орієнтований підхід в методології проектного менеджменту. У: *Проектний та логістичний менеджмент: нові знання на базі двох методологій*. Одеса : Купрієнко СВ, 2018. С. 51–57.
26. Литовченко М. О., Татяніна С. М. Сутність та значення конкурентоспроможності банку. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 35. С. 427–432. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/35_2019_ukr/69.pdf (дата звернення: 13.11.2025).
27. Мельник К. М., Щербатюк О. М. Шляхи забезпечення конкурентоспроможності комерційних банків України. *Вісник Уманського національного університету садівництва*. 2025. № 106(2). URL: <https://journal.udau.edu.ua/en/arxiv-nomerv/2025/vipusk-106-chastina-2/shlyahi-zabezpechennya-konkurentospromozhnosti-komercijnih-bankiv-ukraini.html> (дата звернення: 22.11.2025).
28. Морозов М. В., Вядрова І. М. Сутність конкурентоспроможності в банківському секторі: стан і проблеми. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 324–330.
29. Неізнана О.В. Маркетинговий аспект банківської конкуренції. *Проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 208–215. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2015-3_0-pages-208_215.pdf (дата звернення: 05.10.2025).
30. НБУ. Клієнтоорієнтованість та підвищення якості платіжних послуг — у Верховній Раді зареєстровано законопроект про платіжні послуги. 2020. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/klientooriyentovanist-ta-pidvischennya-yakosti-platijnih-poslug--u-verhovniy-radi-zareyestrovano-zakonoprojekt-pro-platijni-poslugi> (дата звернення: 15.11.2025).
31. НБУ. Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року. 2020. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-rozvitku-fintehu-v-ukrayini-do-2025-roku> (дата звернення: 18.11.2025).

32. НБУ. Огляд банківського сектору. Березень 2024. 41 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/BankingSector_Review_2024-03.pdf (дата звернення: 13.12.2025).
33. НБУ. Основні показники банківської системи. 2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist/data-sector-financial> (дата звернення: 13.12.2025).
34. НБУ. Звіт про фінансову стабільність. Київ : НБУ, 2021. 98 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2021.pdf (дата звернення: 14.12.2025).
35. НБУ. Звіт про фінансову стабільність. Київ: НБУ, 2024. 96 с. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 14.12.2025).
36. Окландер М. А., Осетян О. М. Моделі забезпечення клієнтоорієнтованості банківських установ. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2019. URL: <http://www.vestnik-ekonom.mgu.od.ua/journal/2019/37-2019/4.pdf> (дата звернення: 9.10.2025).
37. Перший Український Міжнародний Банк. Річний звіт за 2023 рік. Київ: ПУМБ, 2024. 112 с. URL: <https://about.pumb.ua/storage/2024/04/23/1675c174b2e1f4051c8d68c881a4f9e3.pdf> (дата звернення: 12.11.2025).
38. Перший Український Міжнародний Банк. Нефінансовий звіт за 2023 рік. Київ: ПУМБ, 2024. 44 с. URL: <https://about.pumb.ua/storage/2024/04/18/a995dfd8f59ba26d02e68398e1dc3aa2.pdf> (дата звернення: 12.11.2025).
39. Перший Український Міжнародний Банк. ESG-стратегія 2024–2028. Київ: ПУМБ, 2024. URL: <https://about.pumb.ua/ua/esg> (дата звернення: 12.11.2025).
40. Портер М. Конкуренція / пер. з англ. О. Шарапова. Київ : Вільямс, 2005. 495 с.
41. ПриватБанк. Звіт про діяльність за 2024 рік. URL: <https://privatbank.ua> (дата звернення: 12.11.2025).

42. Рейтинг стійкості банків за підсумками 1 кварталу 2025 року. Minfin. URL: <https://minfin.com.ua/ua/banks/rating/> (дата звернення: 22.11.2025).
43. Савченко Т. Г. SWOT-аналіз як інструмент формування стратегії конкурентоспроможності банку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 66. С. 313–320.
44. Сардак С. Е., Крупський О. П. Динамічні здібності підприємства: теоретико-прикладні основи, сфера застосування, вимір. *European Journal of Management Issues*. 2017. Т. 25(1).
45. Сенс Банк. Звіт про управління ризиками за 2023 рік. URL: <https://sensebank.com.ua> (дата звернення: 12.12.2025).
46. Смирнова В. П., Коваль Р. А. Матричний аналіз конкурентоспроможності банківських установ України в умовах діджиталізації. *Інтернаука*. 2023. № 11. DOI: 10.25313/2520-2294-2023-11-9260. (дата звернення: 12.12.2025).
47. Степанова І. Модель Портера як інструмент аналізу конкурентного середовища банківської системи. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. С. 102–108. DOI: 10.32782/2524-0072/2020-22-16. (дата звернення: 12.10.2025).
48. Хрустальова В. В. Інституціональна парадигма як концепція нескінченної еволюції. *Сучасні економічні теорії: історія, методологія та перспективи розвитку*. URL: <https://files01.core.ac.uk/download/pdf/197260645.pdf> (дата звернення: 23.10.2025).
49. Чумак О. В. Розвиток мобільного банкінгу в Україні. *Економіка і суспільство*. 2022. № 40. С. 120–126.
50. Шевченко О. М. Світові тенденції розвитку ринку фінансових технологій та особливості його функціонування в Україні. *Ефективна економіка*. 2021. № 6. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6_2021/88.pdf (дата звернення: 23.10.2025).

51. Шумський О. О., Чечет С. В., Якубовська І. М. Методика розрахунку індексу конкурентоспроможності банківських установ на основі фінансових і нефінансових показників. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 3. С. 23–30.
52. Akims M. A. Bank Competitiveness and Profitability in the Banking Sector: A Review of Literature. *IOSR Journal of Economics and Finance*. 2022. Vol. 13, No. 4. P. 12–20. DOI: <https://doi.org/10.9790/5933-1304021220> (дата звернення: 15.11.2025).
53. Bank for International Settlements. Fintech and the Future of Banking Competition. *BIS Quarterly Review*. Basel: BIS, 2022. P. 55–72. URL: https://www.bis.org/publ/qrpdf/r_qt2203f.htm (дата звернення: 25.11.2025).
54. Bank for International Settlements. Structural Changes in Banking after the Global Financial Crisis. Basel: BIS, 2021. 112 p. URL: <https://www.bis.org> (дата звернення: 15.11.2025).
55. Christensen C. M. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business School Press, 1997. 252 p.
56. Duan C., Mao M., Tang L. Research on the Evaluation of Core Competitiveness of Commercial Banks: Based on the Perspective of Digital Transformation. *Proceedings of International Conference on Digital Economy*. 2024. P. 112–125. URL: <https://www.researchgate.net/publication/376131500> (дата звернення: 15.11.2025).
57. Deloitte. 2023 Banking and Capital Markets Outlook: Reinventing for the Future. Deloitte Insights, 2023. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/financial-services/articles/banking-industry-outlook.html> (дата звернення: 15.11.2025).
58. European Bank for Reconstruction and Development. Transition Report 2020–21: Competition, Innovation and Banking. London : EBRD, 2020. 156 p. URL: <https://www.ebrd.com/transition-report-2020-21> (дата звернення: 15.11.2025).
59. European Banking Authority. Big Data and Advanced Analytics: Impact on Banking Supervision. Paris: EBA, 2020. 48 p. URL:

<https://www.eba.europa.eu/eba-publishes-report-big-data-and-advanced-analytics>
(дата звернення: 13.11.2025).

60. European Central Bank. Banking Sector Consolidation and Competition in the EU. *ECB Occasional Paper*. Frankfurt am Main: ECB, 2023. 56 p. URL: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scrops/ecb.op312~2023.pdf> (дата звернення: 15.11.2025).

61. European Central Bank. The Profitability of European Banks: Structural Drivers and Policy Implications. *ECB Economic Bulletin*. Frankfurt am Main : ECB, 2021. 45 p. URL: https://www.ecb.europa.eu/pub/economic-bulletin/articles/2021/html/ecb.ebart202106_01~2021.en.html (дата звернення: 15.10.2025).

62. European Parliament, Committee on Economic and Monetary Affairs (ECON). How Have European Banks Developed Along Different Dimensions of International Competitiveness? In-depth Analysis. Brussels: European Parliament, 2025. 84 p. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2025/741234/IPOL_STU\(2025\)741234_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2025/741234/IPOL_STU(2025)741234_EN.pdf) (дата звернення: 14.10.2025).

63. Financial Stability Board. The Use of Artificial Intelligence and Machine Learning in Financial Services. Basel: FSB, 2020. 36 p. URL: <https://www.fsb.org/2020/11/the-use-of-ai-and-ml-in-financial-services/> (дата звернення: 23.10.2025).

64. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston : Pitman, 1984. 276 p.

65. Freeman R. E. The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly*. 1994. Vol. 4(4). P. 409–421.

66. Greco S., Figueira J., Ehrgott M. Multiple Criteria Decision Analysis. New York: Springer, 2019. 723 p. DOI: 10.1007/978-1-4939-3094-4. (дата звернення: 23.10.2025).

67. Horváth J., Mateju J. Bank Efficiency and Competitiveness in CEE: A Stochastic Frontier Analysis. *Economic Systems*. 2017. Vol. 41(4). P. 620–635. DOI: 10.1016/j.ecosys.2017.05.003.
68. IMF. CESEE Banks: Competition, Intermediation and Financial Stability. *IMF Working Paper*. Washington, D.C.: IMF, 2023. 42 p. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2023/07/15/CESEE-Banks-Competition> (дата звернення: 3.11.2025).
69. IMF. Financial Soundness Indicators Compilation Guide. Washington, D.C.: IMF, 2023. 156 p. URL: <https://www.imf.org> (дата звернення: 13.11.2025).
70. Ioannou I., Serafeim G. ESG Integration and Bank Competitiveness: Evidence from European Markets. *Sustainability*. 2021. Vol. 13(12). P. 1–20. DOI: 10.3390/su13126543.
71. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business Press, 1996. 322 p.
72. Kaplan R. S., Norton D. P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*. 2007. Jan–Feb. URL: <https://hbr.org/2007/01/using-the-balanced-scorecard-as-a-strategic-management-system> (дата звернення: 13.11.2025).
73. KPMG Ukraine. Digital Banking Ranking 2023: PUMB in TOP-10. 2023. URL: <https://home.kpmg/ua/uk/home/media/press-releases/2023/11/digital-banking-rankings.html> (дата звернення: 12.10.2025).
74. Manta O., Vasile V., Rusu E. Banking Transformation Through FinTech and the Integration of Artificial Intelligence in Payments. *FinTech*. 2024. Vol. 4, No. 2. P. 123–139. DOI: <https://doi.org/10.3390/fintech4020013>. (дата звернення: 23.10.2025).
75. McKinsey & Company. *The State of AI in Banking*. New York : McKinsey, 2023. 32 p. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-banking> (дата звернення: 13.11.2025).
76. McKinsey & Company. *Global Banking Annual Review 2022–2023: The Great Banking Transition*. 2023. URL:

<https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/global-banking-annual-review> (дата звернення: 23.11.2025).

77. Mind.ua. Bank Rating. URL: <https://mind.ua/en/banks/rating> (дата звернення: 8.11.2025).

78. OECD. Digitalisation and Competition in Financial Services. Paris: OECD, 2019. 64 p. URL: <https://www.oecd.org/finance/digitalisation-and-competition-in-financial-services.htm> (дата звернення: 15.10.2025).

79. OECD. Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide. Paris: OECD Publishing, 2008. 160 p. URL: <https://www.oecd.org/sdd/42495745.pdf> (дата звернення: 17.10.2025).

80. PwC. Financial Services Technology 2020 and Beyond: Embracing Disruption. PricewaterhouseCoopers, 2016. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/publications/financial-services-technology-2020-and-beyond.html> (дата звернення: 17.10.2025).

81. Prykhno Y. Resource-Oriented Approach to Enterprise Strategy Formation. *Development of Management Methods and Management on Transport*. 2023. Vol. 2(83). P. 33–44. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2023-2-33-44>. (дата звернення: 23.10.2025).

82. UNECE. Methodological Recommendations for Composite Indices in Financial Sector Analysis. Geneva : United Nations Economic Commission for Europe, 2024. 54 p. URL: <https://unece.org> (дата звернення: 23.10.2025).

83. World Bank. Ukraine Financial Sector Assessment Program (FSAP). Washington, D.C.: World Bank, 2022. 134 p. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/ukraine-fsap-2022> (дата звернення: 23.10.2025).

84. World Bank. Ukraine: Financial Sector Diagnostics. Washington, D.C. : World Bank, 2019. 87 p. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/ukraine-financial-sector-diagnostics-2019> (дата звернення: 23.10.2025).

85. World Bank. Banking Sector Competitiveness and Digital Transformation in Eastern Europe. Washington, D.C.: World Bank, 2022. 102 p. URL: <https://www.worldbank.org> (дата звернення: 25.11.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А.1

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПЕРШИЙ УКРАЇНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ БАНК»
Звіт про фінансовий стан на 31 грудня 2024 року

(у тисячах гривень)

| | Прим. | 2024 рік | 2023 рік |
|---|-------|--------------------|--------------------|
| Активи | | | |
| Грошові кошти та їх еквіваленти | 6 | 59 202 081 | 33 747 952 |
| Кредити та аванси банкам | 7 | 5 435 023 | 4 213 505 |
| Інвестиції в цінні папери | 8 | 49 901 420 | 58 155 525 |
| Кредити та аванси клієнтам | 9 | 66 920 439 | 52 058 047 |
| Похідні фінансові активи | 17 | - | 8 510 |
| Інші фінансові активи | 12 | 1 979 208 | 2 611 752 |
| Інші нефінансові активи | 12 | 286 232 | 273 802 |
| Активи з права користування | 11 | 251 717 | 234 030 |
| Основні засоби | 10 | 2 142 633 | 1 652 243 |
| Інвестиційна нерухомість | 10 | 68 231 | 59 168 |
| Нематеріальні активи, за винятком гудвілу | 10 | 395 582 | 320 312 |
| Всього активів | | 186 582 566 | 153 334 846 |
| Зобов'язання | | | |
| Кошти банків | 13 | 3 873 397 | 2 716 727 |
| Кошти клієнтів | 14 | 154 148 828 | 126 542 822 |
| Похідні фінансові зобов'язання | 17 | 2 664 | 1 250 |
| Поточні податкові зобов'язання | 23 | 2 504 344 | 3 200 277 |
| Орендні зобов'язання | 11 | 284 087 | 266 294 |
| Інші фінансові зобов'язання | 16 | 2 075 234 | 2 188 420 |
| Інші нефінансові зобов'язання | 16 | 1 219 255 | 909 011 |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 23 | 282 184 | 120 273 |
| Всього зобов'язань | | 164 389 993 | 135 945 074 |
| Власний капітал | | | |
| Акціонерний капітал | 18 | 4 780 595 | 4 780 595 |
| Емісійний дохід | | 101 660 | 101 660 |
| Дооцінка | | 606 516 | 403 283 |
| Резерв під прибутки та збитки за фінансовими активами, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід | | 2 057 642 | 1 407 291 |
| Резервний капітал | | 3 107 683 | 2 909 909 |
| Нерозподілений прибуток | | 11 538 477 | 7 787 034 |
| Всього власного капіталу | 22 | 192 573 | 17 389 772 |
| Всього зобов'язань та власного капіталу | | 186 582 566 | 153 334 846 |

Підписано від імені Правління 22 квітня 2025 року

Додаток А.2

**АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПЕРШИЙ УКРАЇНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ БАНК»
Звіт про прибуток або збиток за 2024 рік**

(у тисячах гривень)

| | Прим. | 2024 рік | 2023 рік |
|--|-----------------|-------------------|-------------------|
| Процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка | 19 | 22 738 690 | 19 916 370 |
| Процентні доходи | 19 | 474 222 | 348 180 |
| Процентні витрати | 19 | (8 562 794) | (7 899 066) |
| Чистий процентний дохід | | 14 650 118 | 12 365 484 |
| Комісійні доходи | 20 | 4 467 644 | 3 935 528 |
| Комісійні витрати | 20 | (2 306 522) | (1 791 291) |
| Чистий комісійний дохід | | 2 161 122 | 2 144 237 |
| Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9 | 6,7,8,9, 12, 26 | (429 060) | (439 299) |
| Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою | | 869 008 | 857 655 |
| Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти | | 83 463 | 42 712 |
| Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід | | 1 540 | (11 549) |
| Чистий прибуток (збиток) від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості | 10 | 9 206 | – |
| Прибутки (збитки) від зміни справедливої вартості похідних інструментів | | (35 536) | 167 524 |
| Прибуток (збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю | | (708) | (683) |
| Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності) для нефінансових активів | 12, 27 | 6 627 | 38 392 |
| Інші прибутки (збитки) | 21 | 27 342 | 116 768 |
| Прибуток (збиток) від операційної діяльності | | 17 343 122 | 15 281 241 |
| Операційні витрати | 22 | (9 209 928) | (7 043 808) |
| Прибуток (збиток) до оподаткування | | 8 133 194 | 8 237 433 |
| (Витрати на сплату податку) доходи від повернення податку | 23 | (4 190 827) | (4 281 958) |
| Прибуток (збиток) за звітний період | | 3 942 367 | 3 955 475 |
| Прибуток (збиток) на акцію, базисний та розбавлений (гривень на акцію) | 29 | 275,23 | 276,15 |

Підписано від імені Правління 22 квітня 2025 року

Додаток А.3

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПЕРШИЙ УКРАЇНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ БАНК»
Звіт про рух грошових коштів за 2024 рік

(у тисячах гривень)

| | 2024 рік | 2023 рік |
|--|-------------------|---------------------|
| Грошові потоки від операційної діяльності | | |
| Проценти отримані | 22 354 436 | 19 128 951 |
| Проценти сплачені | (8 543 353) | (7 718 539) |
| Комісійні доходи, що отримані | 4 445 581 | 3 916 779 |
| Комісійні витрати, що сплачені | (2 228 674) | (1 668 402) |
| Чисте збільшення від операцій з іноземною валютою | 869 008 | 857 655 |
| Чисте збільшення від операцій з фінансовими інструментами, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток | (25 589) | 66 268 |
| Інші надходження грошових коштів від операційної діяльності | 77 937 | 75 415 |
| Адміністративні витрати та інші операційні виплати, що сплачені | (6 929 759) | (4 797 727) |
| Сплата податків на прибуток | (5 013 849) | (1 290 857) |
| Чисті грошові потоки від діяльності | 5 005 738 | 8 569 543 |
| <i>Чисте (збільшення)/зменшення операційних активів</i> | | |
| Кредити та аванси банкам | (573 733) | (528 651) |
| Кредити та аванси клієнтам | (13 575 843) | (6 350 145) |
| Інші фінансові активи | 797 794 | (177 988) |
| Інші нефінансові активи | 272 | 240 |
| <i>Чисте (зменшення)/збільшення операційних зобов'язань</i> | | |
| Кошти банків | 914 372 | 297 322 |
| Кошти клієнтів | 24 395 281 | 34 600 070 |
| Інші фінансові зобов'язання | (201 938) | (571 002) |
| Чисті грошові потоки від операційної діяльності | 16 761 943 | 35 839 389 |
| Грошові потоки від інвестиційної діяльності | | |
| Придбання основних засобів | (624 866) | (445 106) |
| Надходження від продажу основних засобів | 5 489 | 81 819 |
| Придбання нематеріальних активів | (1 524 903) | (890 131) |
| Придбання цінних паперів | (101 299 181) | (113 642 541) |
| Надходження від реалізації та погашення інвестицій в цінні папери | 111 571 774 | 70 151 714 |
| Чисті грошові потоки від інвестиційної діяльності (використані в інвестиційній діяльності) | 8 128 313 | (44 744 245) |
| Грошові потоки від фінансової діяльності | | |
| Зобов'язання перед центральним банком | - | (4 200 500) |
| Виплати за орендними зобов'язаннями | (131 033) | (122 883) |
| Чисті грошові потоки від фінансової діяльності (використані у фінансовій діяльності) | (131 033) | (4 323 383) |
| Вплив змін валютного курсу на грошові кошти та їх еквіваленти | 699 206 | 519 054 |
| Вплив очікуваних кредитних збитків на грошові кошти та їх еквіваленти | (4 300) | 1 268 |
| Чисте збільшення/(зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів | 25 454 129 | (12 707 917) |
| Грошові кошти та їх еквіваленти на початок періоду | 33 747 952 | 46 455 869 |
| Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець періоду (Примітка 6) | 59 202 081 | 33 747 952 |

Додаток Б.1

Звіт про фінансовий стан на 31 грудня 2023 року

(у тисячах гривень)

| | Прим. | 2023 рік | 2022 рік |
|---|-------|--------------------|--------------------|
| Активи | | | |
| Грошові кошти та їх еквіваленти | 6 | 33 747 952 | 46 455 869 |
| Кредити та аванси банкам | 7 | 4 213 505 | 3 490 916 |
| Інвестиції в цінні папери | 8 | 58 155 525 | 12 586 771 |
| Кредити та аванси клієнтам | 9 | 52 058 047 | 43 770 237 |
| Похідні фінансові активи | 18 | 8 510 | - |
| Поточні податкові активи | | - | 32 962 |
| Інші фінансові активи | 12 | 2 611 752 | 2 419 697 |
| Інші нефінансові активи | 12 | 273 802 | 330 806 |
| Основні засоби | 10 | 1 652 243 | 1 710 376 |
| Інвестиційна нерухомість | 10 | 59 168 | 59 168 |
| Нематеріальні активи, за винятком гудвілу | 10 | 320 312 | 654 811 |
| Активи з права користування | 11 | 234 030 | 259 282 |
| Відстрочені податкові активи | 24 | - | 203 325 |
| Всього активів | | 153 334 846 | 111 974 220 |
| Зобов'язання | | | |
| Зобов'язання перед Центральним банком | 13 | - | 4 188 304 |
| Кошти банків | 14 | 2 716 727 | 2 324 222 |
| Кошти клієнтів | 15 | 126 542 822 | 90 299 888 |
| Похідні фінансові зобов'язання | 18 | 1 250 | 93 807 |
| Орендні зобов'язання | 16 | 266 294 | 274 383 |
| Поточні податкові зобов'язання | 24 | 3 200 277 | - |
| Інші фінансові зобов'язання | 17 | 2 188 420 | 2 546 201 |
| Інші нефінансові зобов'язання | 17 | 909 011 | 551 034 |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 24 | 120 273 | - |
| Всього зобов'язань | | 135 945 074 | 100 277 839 |
| Власний капітал | | | |
| Акціонерний капітал | 19 | 4 780 595 | 4 780 595 |
| Емісійний дохід | | 101 660 | 101 660 |
| Дооцінка | | 403 283 | 430 759 |
| Резерв під прибутки та збитки за фінансовими активами, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід | | 1 407 291 | (350 345) |
| Резервний капітал | | 2 909 909 | 2 909 909 |
| Нерозподілений прибуток | | 7 787 034 | 3 823 803 |
| Всього власного капіталу | | 17 389 772 | 11 696 381 |
| Всього зобов'язань та власного капіталу | | 153 334 846 | 111 974 220 |

Підписано від імені Правління 25 березня 2024 року:

Додаток Б.2

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПЕРШИЙ УКРАЇНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ БАНК»**Звіт про прибуток або збиток за 2023 рік**

(у тисячах гривень)

| | Прим. | 2023 рік | 2022 рік |
|--|-----------------|-------------------|-------------------|
| Процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка | 20 | 19 916 370 | 14 512 778 |
| Процентні доходи | 20 | 348 180 | 382 603 |
| Процентні витрати | 20 | (7 800 066) | (4 740 903) |
| Чистий процентний дохід | | 12 365 484 | 10 154 478 |
| Комісійні доходи | 21 | 3 935 528 | 3 205 014 |
| Комісійні витрати | 21 | (1 791 291) | (1 183 751) |
| Чистий комісійний дохід | | 2 144 237 | 2 021 263 |
| Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9 | 6,7,8,9, 12, 27 | (439 299) | (10 338 901) |
| Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою | | 857 655 | 1 264 678 |
| Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти | | 42 712 | 166 962 |
| Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід | | (11 549) | (50 656) |
| Чистий прибуток (збиток) від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості | 10 | - | (249) |
| Прибутки (збитки) від зміни справедливої вартості похідних інструментів | | 167 524 | 177 491 |
| Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток | | - | (2) |
| Доходи (витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів | | - | 1 243 421 |
| Доходи (витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова | | - | 1 064 |
| Прибуток (збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю | | (683) | 2 109 |
| Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності) для нефінансових активів | 12, 27 | 38 392 | (80 449) |
| Інші прибутки (збитки) | 22 | 116 768 | 231 755 |
| Прибуток (збиток) від операційної діяльності | | 15 281 241 | 4 792 964 |
| Операційні витрати | 23 | (7 043 808) | (5 278 302) |
| Прибуток (збиток) до оподаткування | | 8 237 433 | (485 338) |
| (Витрати на сплату податку) доходи від повернення податку | 24 | (4 281 958) | 87 615 |
| Прибуток (збиток) за звітний період | | 3 955 475 | (397 723) |
| Прибуток (збиток) на акцію (гривень на акцію) | 30 | 276,15 | (27,77) |

Підписано від імені Правління 25 березня 2024 року:

Додаток Б. 3

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПЕРШИЙ УКРАЇНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ БАНК»

Звіт про рух грошових коштів за 2023 рік

(у тисячах гривень)

| | 2023 рік | 2022 рік (перераховано) |
|--|---------------------|----------------------------|
| Грошові потоки від операційної діяльності | | |
| Проценти отримані | 19 128 951 | 13 646 770 |
| Проценти сплачені | (7 718 539) | (4 690 264) |
| Комісійні доходи, що отримані | 3 916 779 | 3 162 954 |
| Комісійні витрати, що сплачені | (1 668 402) | (1 177 175) |
| Чисте збільшення від операцій з іноземною валютою | 857 655 | 1 264 678 |
| Чисте збільшення від операцій з фінансовими інструментами, що обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток | 66 268 | 1 517 308 |
| Інші надходження грошових коштів від операційної діяльності | 75 415 | 94 038 |
| Адміністративні витрати та інші операційні виплати, що сплачені | (4 797 727) | (4 680 602) |
| Сплата податків на прибуток | (1 290 857) | (290 804) |
| Чисті грошові потоки від діяльності | 8 569 543 | 8 846 903 |
| Чисте (збільшення)/зменшення операційних активів | | |
| Кредити та аванси банкам | (528 651) | 292 113 |
| Інвестиції в цінні папери* | - | 8 |
| Кредити та аванси клієнтам | (6 350 145) | 3 591 758 |
| Інші фінансові активи | (177 988) | (625 891) |
| Інші нефінансові активи | 240 | (11 547) |
| Чисте (зменшення)/збільшення операційних зобов'язань | | |
| Кошти банків | 297 322 | 157 764 |
| Кошти клієнтів | 34 600 070 | 1 130 171 |
| Інші фінансові зобов'язання | (571 002) | 271 028 |
| Інші нефінансові зобов'язання | - | (511 776) |
| Чисті грошові потоки від операційної діяльності | 35 839 389 | 13 140 531 |
| Грошові потоки від інвестиційної діяльності | | |
| Придбання основних засобів | (445 106) | (433 844) |
| Надходження від продажу основних засобів | 81 819 | 4 027 |
| Придбання нематеріальних активів | (890 131) | (702 158) |
| Придбання цінних паперів | (113 642 541) | (39 572 817) |
| Надходження від реалізації та погашення інвестицій в цінні папери | 70 151 714 | 49 734 649 |
| Чисті грошові потоки від інвестиційної діяльності (використані в інвестиційній діяльності) | (44 744 245) | 9 029 857 |
| Грошові потоки від фінансової діяльності | | |
| Зобов'язання перед Центральним банком | (4 200 500) | (1 499 500) |
| Виплати за орендними зобов'язаннями | (122 883) | (113 018) |
| Чисті грошові потоки використані у фінансовій діяльності (Примітка 31) | (4 323 383) | (1 612 518) |
| Вплив змін валютного курсу на грошові кошти та їх еквіваленти | 519 054 | 4 579 289 |
| Вплив очікуваних кредитних збитків на грошові кошти та їх еквіваленти | 1 268 | (7 503) |
| Чисте збільшення/(зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів | (12 707 917) | 25 129 656 |
| Грошові кошти та їх еквіваленти на початок періоду | 46 455 869 | 21 326 213 |
| Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець періоду (Примітка 6) | 33 747 952 | 46 455 869 |

* Інвестиції в цінні папери, які оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток.

ЗГОДА

на використання кваліфікаційної магістерської роботи

Я, Толмач Світлана Анатоліївна, даю згоду на використання наданих матеріалів, а саме: внесення кваліфікаційної магістерської роботи у базу даних репозитарію Державного університету економіки і технологій; відтворення роботи чи її частини в електронній формі, не змінюючи її змісту; виготовлення електронних копій для постійного архівного зберігання; надання електронних копій роботи для відкритого доступу в мережі Internet.

Підтверджую, що розміщуючи роботу в репозитарії ДУЕТ, я не порушую прав третіх осіб.

14.01.2026

(дата)



(підпис)

Світлана Толмач

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)